

## Beroepsprofiel Contactcenter



Studie in opdracht van CEVORA  
Uitgevoerd door Yolien De Hauw, Seth Maenen en Geert Van Hootegem  
Katholieke Universiteit Leuven (KUL)  
November 2012





## Inhoudstafel

De organisatie van een contactcenter	2
1. Inleiding .....	2
2. Methodologie.....	4
3. Variatie in contactcenter activiteiten .....	5
4. Functies & processen binnen een contactcenter.....	8
5. Een structureel perspectief op contactcenters.....	10
5.1 Organiserende, voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken van het contactcenter. ....	11
5.2 Twee ideaaltypes .....	12
6. Besluit.....	21
De contactcenter agent	22
1. Definitie.....	22
2. Takensamenstelling .....	22
2.1 Voorbereidende taken.....	23
2.2 Uitvoerende taken.....	23
2.3 Ondersteunende taken.....	29
2.4 Organiserende taken.....	30
3. Doorgroeipaden.....	32
4. Profiel .....	34
5. Conclusie: de agent die de losse eindjes moet verbinden.....	35
De contactcenter supervisor	38
1. Definitie.....	38
2. Takensamenstelling .....	38
2.1 Voorbereidende taken.....	38
2.2 Uitvoerende taken.....	40
Operationeel beheer.....	40
Coaching .....	41
2.3 Ondersteunende taken.....	43
Kwaliteit en productiviteit.....	43
2.4 Organiserende taken.....	44
Informatiedoorstroming en -bijsturing.....	45
3. Doorgroeipaden.....	46
4. Profiel .....	47
5. Conclusie: signaalfunctie of bijsturen .....	47
6. Algemene conclusie.....	48
Referenties	50

# De organisatie van een contactcenter

## 1. Inleiding

---

Contactcenters zijn specifiek ingericht om getelemedieerde klantencontacten te groeperen en daaruit schaalvoordelen te realiseren. In haast alle grote organisaties die op aanzienlijke schaal te maken hebben met direct klantencontact zien we aparte afdelingen ontstaan waarbij het klantencontact wordt losgekoppeld van de andere administratieve afdelingen. Waar vroeger de telefoon beantwoord werd door de administratieve medewerker die het dossier letterlijk en figuurlijk beheerde, is het nu waarschijnlijker dat we een contactcentermedewerker aan de lijn krijgen.

Enerzijds staat de klant centraal en wordt de nadruk gelegd op het leveren van een kwaliteitsvolle dienstverlening, anderzijds is het callcentermodel ontworpen om de kosten zo laag mogelijk te houden. Idealiter wordt een perfecte balans gerealiseerd tussen een massaproductiemodel met strikte calltijden, en een professionele service model waar de klanteninteractie desnoods meer complex is en agents flexibeler zijn. In de praktijk blijkt dit soms een broos evenwicht, waarin calltijden en andere criteria zoals de kwaliteit van de oproep wisselend naar voor worden geschoven (Korczynski 2002; Valverde, Ryan & Gorjup 2007). Contactcenters genieten dan ook een twijfelachtige en enigszins dubbelzinnige reputatie, omdat de doelstellingen van efficiëntie en kwalitatieve service in de praktijk vaak moeilijk verenigbaar blijken.

Terwijl contactcenters onderling verschillen in de wijze waarop zij deze evenwichtsoefening uitvoeren hebben ze in elk geval zonder uitzondering gemeen dat ze sterk IT- en datagedreven zijn. Binnen het contactcenter is goed kennismanagement steevast een elementair coördinatiemechanisme. Kennismanagement omvat de technieken en procedures waarmee een organisatie de kennis over haar producten, diensten, klanten en processen gaat organiseren en beheren voor het accuraat beantwoorden van klantvragen of klantbehoeften. In een contactcenter wordt de kennis vastgelegd in geautomatiseerde systemen en gestandaardiseerde werkvoorschriften. Door het werk te standaardiseren wordt het klantencontact beheersbaar en makkelijker te plannen. Het vergemakkelijkt het opleiden van nieuwe medewerkers en houdt de regie op een centrale plaats (van Melle 2009). Tijdens het onderzoek hebben we kunnen vaststellen dat professionalisering op vlak van kennismanagement door elk contactcenter in grote mate wordt nagestreefd.

Adequaat informatiemanagement is een cruciaal middel om betere service te bieden en nieuwe omzetmogelijkheden te creëren. Data verzameld in het contactcenter voorziet het bedrijf van belangrijke marktinformatie en koopsignalen en wordt vaak aangewend voor het verder handelen van de onderneming in termen van sales- en marketingstrategieën (Bouwer 2005). Hoewel doorgedreven datamanagementsystemen een noodzakelijke voorwaarde zijn voor het ontstaan van contactcenters, is een te grote afhankelijkheid van geautomatiseerde informatieverwerking ook een risico. Door op grote schaal arbeidsdeling en standaardisatie van de bedrijfsprocessen toe te passen wordt wel de productiviteit en efficiëntie verhoogd, flexibiliteit en service op maat wordt er niet steeds door bevorderd. Vooral wanneer het welslagen van een commerciële strategie afhankelijk wordt geacht van een klantgerichte houding, van het verhogen van de klantentevredenheid en trouw en van het vergroten van de omzet uit iedere afzonderlijke klantenrelatie (de Ruyter, Wetzels & Birgelen 1999), is een blind vertrouwen op

geautomatiseerd datamanagement bijzonder riskant.

Dit soort trade-offs wordt expliciet onderkend in de sector, vaak verpakt in een discours waarin contactcenters aangespoord worden een bewuste strategische keuze te maken over de plaats die zij willen innemen in een sectorale meerwaardeketen: als profitcenter of als costcenter. In box 1 vinden we een fragment uit het interview met een interimmanager/consultant:

Box 1: Contactcenters als cost- of als profitcenters?

De laatste 10 jaar is er, naar Amerikaans voorbeeld, veel veranderd in België. Contactcenters zijn zich de vraag gaan stellen hoe ze hun customer care organisatie dienen in te richten om er de maximale klantentevredenheid uit te halen. In dit proces van maturiteit zien we de evolutie van een telefooncentrale naar een profitcenter. Want de doelstelling van een contactcenter is om uiteindelijk geld op te brengen. Dat zit met name in de cross- en up-sell. Als je een goede service verleent aan je klanten heb je een uitstekende gelegenheid om je producten te verkopen. En, als je goede klantentevredenheid realiseert zorg je er ook voor dat klanten bij je blijven en dus langer omzet draaien. Toch zien organisaties hun contactcenter nog te vaak als een kostcenter, als een last op het budget.

Het contactcenter bevindt zich in een relationeel web dat niet enkel het management en de klant omvat, maar gaat vooraf aan (biedt toeleiding tot) een breed netwerk van afdelingen in het verschaffen van goederen en diensten. De structuur van de taakverdeling binnen dit netwerk bepaalt de inhoud van de taken en de jobs binnen het contactcenter. De strategische keuzes binnen dit netwerk hebben een weerslag op de vormgeving van organisaties en dus ook op de arbeidsorganisatorische keuzes in de sector. Beroepsprofielen en organisatiestructuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Vandaar dat we in dit onderzoek kozen voor een structureel analyseperspectief dat zich toespitst op het in kaart brengen van de arbeidsdeling. Onder structuur verstaan we de inrichting van een onderneming in niveaus en functies, de taakverdelingen, de coördinatiemechanismen en de mate van decentralisatie, specialisatie en differentiatie. Dit structureel perspectief vestigt de aandacht op de raakvlakken van het contactcenter met veel verschillende afdelingen. Afhankelijk van deze koppelpunten maakt het contactcenter een kleiner of groter deel uit van het ruimere dienstverleningsproces.

In onze aanpak maken we dan ook een dubbele beweging: één op organisatieniveau (hfst 1: de organisatie van een contactcenter) en één op functieniveau (hfst 2 en 3: de contactcenter agent en de supervisor). Op organisatieniveau inventariseren en beschrijven we de koppelpunten tussen verschillende fases in het proces. Op functieniveau is het opzet om de specifieke taken en verantwoordelijkheden die aan individuele jobvervullers binnen het proces werden toegekend, op te lijsten. Door beide analyses samen te leggen verkrijgen we gecontextualiseerde beroepsprofielen, waarin niet enkel individuele functiekenmerken worden opgesomd, maar waarin tegelijk ook de kenmerken en beperkingen die met een beroepsprofiel samenhangen worden geduid.

Dit hoofdstuk is opgebouwd als volgt. Eerst lichten we de methodologie van onze studie toe. Vervolgens worden de activiteiten die in contactcenters plaatsvinden generiek beschreven. Daarna worden ook de functies en processen binnen contactcenters globaal geschetst. Ten slotte wordt het structureel perspectief dat we hier hanteren verder uitgewerkt, en toegepast voor het formuleren van

twee ideaaltypische contactcenters. In hoofdstuk twee en drie bespreken we dan het beroepsprofiel van de contactcenter agent en de supervisor.

## 2. Methodologie

---

De gegevens die we analyseerden voor deze studie zijn verzameld via werkplekobservaties en interviews in 10 verschillende contactcenters. Voor elke case werd onderzocht wat de plaats en rol is van elk contactcenter in zijn respectievelijke meerwaardeketen. Het volledige dienstverleningsproces werd dus in rekening genomen. Hoe breed is het takenpakket waarvoor het contactcenter verantwoordelijk is? Hoe zijn contactcenterprocessen, -systemen en -regels vastgelegd? En hoe wordt het menselijk kapitaal ingezet voor het bereiken van de organisatiedoelstellingen? De gegevensverzameling vond plaats in de periode januari - maart 2012.

In de selectie van werkplekken werd getracht om een zo reëel mogelijke variatie aan organisatie-modellen te observeren. We hebben vijf inhuis en vijf facilitaire contactcenters bezocht van verschillende groottes en van zowel nationale als internationale bedrijven. Bij het merendeel van de bedrijven beantwoordden agents oproepen uit de verschillende landsdelen en waren dus minimum tweetalig. De inhuis contactcenters situeren zich in de toeristische sector, de kleinhandel, de telecom, diensten aan bedrijven en diensten aan personen. Eén organisatie was een publieke instelling. De vijf facilitaire contactcenters verschillen eveneens in activiteit en markt waarop men zich begeeft. Uit de sectormonografie konden we bijvoorbeeld opmaken dat Vlaanderen vooral gekenmerkt werd door vele kleine facilitaire contactcenters. Deze richten zich voornamelijk tot KMO's en agents beantwoorden telefoons voor soms 100 verschillende opdrachtgevers. Eveneens gingen we op verkenning bij enkele bekende mastodonten die vestigingen hebben over heel België en namen in de drie gewesten een kijkje. We kregen de kans om te vergelijken hoe twee facilitaire contactcenters op een verschillende manier eenzelfde activiteit van één opdrachtgever uitvoert. Ook aan de diversiteit van activiteiten hebben we aandacht besteed. We hebben zowel inbound- als outbound verkoopsactiviteiten opgenomen in het onderzoek (sales), de traditionele klantendiensten en het helpdeskverhaal geobserveerd (service) en marketingactiviteiten zoals tevredenheidsonderzoek en prospectie bestudeerd (marketing). Sommige contactcenters mengden outbound en inbound activiteiten, anderen combineerden service met sales activiteiten, of hielden alles netjes gescheiden.

We hebben gesprekken gevoerd met contactcenterverantwoordelijken, supervisors en agents. Een interview met een vertegenwoordiger van het contactcenter management was noodzakelijk om een idee te hebben van de activiteiten, de gevolgde strategieën, de arbeidsorganisatie en de doelstellingen van het contactcenter. Vervolgens interviewden we de supervisor omtrent zijn taken en verantwoordelijkheden, de werkprocessen binnen het contactcenter, de knelpunten, enz. Ten slotte gingen we over tot de eigenlijke observatie van de job van contactcenter agent door het meevolgen of het meeluisteren met headset van lopende gesprekken en het stellen van vragen tussendoor omtrent de gebruikte informatiesystemen, de klantendossiers, de administratieve afwerking, de variatie en autonomie van de job, hun contactmogelijkheden, eventuele regelproblemen, enz.

Voor de interviews en observaties hebben we een checklist opgesteld als leidraad om te verifiëren of alle relevante thema's aan bod zijn gekomen tijdens het gesprek of de observatie. Door open vragen

te stellen kregen de gesprekspartners de kans om uitgebreid te antwoorden en dus zoveel mogelijk informatie mee te delen.

### 3. Variatie in contactcenter-activiteiten

---

Er zijn belangrijke verschillen in de strategische positionering van contactcenters binnen meerwaardeketens, niet in het minst wat betreft de juridische vorm van contactcenters. Een belangrijk onderscheid is dat tussen een inhuur of intern contactcenter en een facilitair of extern contactcenter. Een intern contactcenter is een afdeling van een bedrijf, een extern contactcenter is een zelfstandig bedrijf dat in opdracht van andere bedrijven telefoonoproepen behandelt. Er zijn verschillende redenen voor het uitbesteden of outsourcen van klantencontacten. Kostenbesparing is hiervan de belangrijkste. Het uitbesteden van het klantencontact laat namelijk toe gebruik te maken van de schaalvoordelen en de technologische kennis die bij de facilitaire partners aanwezig is. Maar ook flexibiliteit is een belangrijke reden voor volledige of gedeeltelijke outsourcing. Facilitaire contactcenters worden ingezet voor het opvangen van de piekmomenten, het verzorgen van de permanentie buiten de kantooruren of voor het opstarten van tijdelijke projecten. Door het uitbesteden van het klantencontact kunnen bedrijven zich vooral focussen op hun kernactiviteit.

Naast de juridische verschijningsvorm bestaat er ook een brede variatie aan operationele activiteiten die door contactcenters worden vervuld. Een vaak gebruikt, maar enigszins achterhaald onderscheid is dat tussen inbound en outbound calls, waarbij het eerste type geassocieerd wordt met dienstverlening, terwijl het laatste eerder aan hardselling doet denken. Dit onderscheid is in de realiteit niet altijd te maken aangezien nogal wat outbound calls pure service gesprekken kunnen zijn zoals het opbellen van de klant om het uur van levering mee te delen, een afspraak te bevestigen, ontbrekende gegevens op te vragen of te peilen naar klantentevredenheid.

Relevanter is het om een onderscheid te maken tussen sales- en service calls. We maken daarom een onderscheid tussen sales of verkoopsgerichte activiteiten, customer care of servicegerichte activiteiten en marketing activiteiten. Deze types van activiteiten omvatten zowel inbound contacten (inkomend belverkeer) als outbound (uitgaand belverkeer) en kunnen evenzeer ingedeeld worden naargelang het over business-to-business (B2B) of business-to-consumer (B2C) contacten gaat (Walrave 2002).

#### Sales

- Bij televerkoop wordt de klant actief benaderd voor de directe telefonische verkoop van een product of dienst.
- Bij bestellijnen is het de consument die zelf inbelt nadat productbeschrijvingen en -prijzen door externe kanalen zoals website of catalogus zijn bekend gemaakt. De geïnteresseerde consument kan informatie krijgen over de producten of diensten en eventueel een bestelling plaatsen.
- Klantenretentie, accountmanagement,...

## Service

- De klantendienst biedt ondersteuning aan de klant voor, tijdens of na de verkoop van een goed of een dienst.
- De helpdesk ondersteunt de koper bij de installatie en het gebruik van technische producten.
- Telesecretariaat: het beantwoorden van de telefoon en het bijhouden van de agenda voor KMO's en vrije beroepers.
- Klachtenbehandeling, dispatching, ticketservice, debiteurenbeheer,...

## Marketing

- Marktonderzoek: per telefoon gaat men een kwantitatief onderzoek of enquête afnemen.
- Telefonische prospectie heeft als doel het maken van een afspraak met een commerciële medewerker van een bedrijf. Ondertussen wordt het databestand gescreend en aangevuld met namen en titels van besluitnamers.
- Tevredenheidsonderzoek: op regelmatige basis gaat men naar de tevredenheid van klanten peilen om eventuele probleempunten te detecteren.
- Telesampling: proefstalen en dergelijke aanvragen, mediapromoties, wedstrijden,...

Deze verschillen in activiteiten worden vaak impliciet of expliciet als maatstaf genomen voor verschillende profielen van medewerkers, elk met hun stereotypen en al dan niet negatieve connotaties. Het meest bekende onderscheid is dat tussen inbound en outbound profielen. In dit licht worden outbound calls aanzien als hardselling verkoopsgesprekken, terwijl inbound calls vaak de betekenis krijgen van servicegesprek. Inbound calls worden vaker geassocieerd met het verlenen van een dienst aan een persoon die daar expliciet om vraagt en worden meestal positiever gewaardeerd omdat ze minder assertief van aard zijn:

*Mijn verkoopsmensen moet ik geen outbound verkoop laten doen. Ze zijn gegroeid vanuit een service dienst. Het zijn dus geen keiharde verkoopprofielen die hier zitten. De klant die bij ons binnenbelt die heeft zijn portefeuille, bij wijze spreken, al in zijn handen. Die wil kopen.*

*Typische inbound profielen die krijgen koude rillingen als ze outbound moeten bellen omdat ze de klant niet willen 'lastig vallen'. Echte outbound profielen krijgen dan weer stress van de inbound telefoons omdat ze niet weten wat de klant gaat zeggen en zich niet voorbereid voelen. Outbound is heel gestructureerd: ik weet waarvoor ik bel en ik weet op voorrand wie ik aan de lijn ga hebben. Ik heb het gesprek in de hand.*

*Voor service calls kun je perfect blenden, maar het verkoopprofiel in outbound is echt specifiek. Dat zijn de hardsellers en die moet je geen inbound calls laten beantwoorden.*

Hoewel bepaalde contactcenter-activiteiten door velen in de sector gelinkt worden aan specifieke profielen en competenties is het in de praktijk meer en meer zo dat een agent wordt geacht vanuit een inbound servicevraag te peilen naar opportuniteiten om verdere producten of diensten te verkopen. Uit onderzoek blijkt immers dat bellers na een goede service-ervaring geneigd zijn om extra diensten of producten aan te schaffen, wat meteen de stijgende populariteit van cross- en up-selling verklaart (Bouwer 2005). Hoewel de vaardigheden en de persoonlijkheidskenmerken van agents dus in verband



worden gebracht met specifieke contactcenter-activiteiten, is het tegelijk zo dat de grenzen tussen deze activiteiten dreigen te vervagen:

*De klant heeft zelf het initiatief genomen (hij belt ons op) en wij bieden een service aan door onder andere informatie over producten mee te delen. Maar ze zijn wel opgeleid voor het cross- en up-selling. Want als een klant een printer koopt, dan kan hij daar niets mee doen als hij geen USB-kabel bijkoopt, inkt cartridges en papier. Dus ze worden constant getraind om een pakket te verkopen.*

Deze vervaging is ten dele te verklaren als een poging om het stigma dat op bepaalde contactcenter-activiteiten rust, met name op outbound sales, te ontmantelen:

*Cross- en up-selling is sales maar in een care pakket. Ik gebruik nooit het woord sales. Het is een care; een added value service. Je geeft een advies maar de klant blijft de eigenaar van de beslissing.*

*Je ziet meer en meer cross- en up-selling vanuit een service call, wat zorgt voor een positiever beeld van de sector dan hardselling activiteiten. Cross- en up-selling is sales en service gemengd zonder assertief te zijn en op een positieve manier, maar waar je wel sales- en service -vaardigheden voor moet hebben. Ik kan me voorstellen dat voor sommige agents de stap om te verkopen moet aangeleerd worden.*

Vanuit het idee dat men verkoop kan bevorderen door het leveren van een goede service, is het niet denkbeeldig dat contactcenters steeds vaker sales en service met elkaar koppelen.

Een ander gevolg van grensvervaging in contactcenters is het zogeheten call blending: het vermengen van inbound en outbound gesprekken door eenzelfde agent. Wanneer het binnenkomend verkeer laag is, gaat de agent tussendoor outbound bellen. Of omgekeerd, tijdens drukke momenten gaat het outbound team binnenkomende gesprekken beantwoorden. Eveneens beantwoorden agents niet enkel telefoons maar ook e-mails, chatberichten en volgen soms de sociale media op. Qua profiel zou dan een 'universal agent' nodig zijn, die in staat is om zowel sales- als service calls te combineren, inbound als outbound te bellen en zich evenzeer mondeling als schriftelijk kan uitdrukken.

## 4. Functies & processen binnen een contactcenter

Ondanks de genoemde verschillen treffen we in de meeste contactcenters een gelijkaardige relatief vlakke organisatiestructuur aan waarin we drie niveaus kunnen onderscheiden: de contactcenter agent, de supervisor en de contactcenter manager. Dat levert een typisch organogram op als in Figuur 1, waarin een generiek organisatiemodel voor contactcenters wordt weergegeven met typische taken en verantwoordelijkheden.

Figuur 1: Organogram van een contactcenter



De eerste vertaalslag van de strategie van de onderneming wordt gemaakt door de contactcenter manager die een concreet plan uitwerkt om de beoogde doelstellingen te realiseren. De supervisor is vervolgens verantwoordelijk voor het uitvoeren en het opvolgen van deze plannen. Ze hebben de ruimere taak om de strategie en missie van het contactcenter te vertalen naar de contactcenter agents. Samen met de contactcenter manager gaan supervisors hun inspanningen ook terugkoppelen naar het management van de onderneming in de vorm van rapporten of verslagen. In deze positie van vertaler ervaart de supervisor zowel druk van bovenaf als druk van onderen.

Afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden bij het opzetten van een contactcenter kunnen we nog een niveau onderscheiden tussen contactcenter agent en supervisor, van werknemers die extra ondersteunende of organiserende taken krijgen toegewezen. Zij gaan bijvoorbeeld gesprekken beluisteren, analyseren en rapporteren aan de supervisor of verzorgen de tweedelijnsopvang, d.w.z. dat zij hun collega's bijstaan wanneer zij geen raad weten met een vraag van een klant. Soms staan agents ook in voor het opleiden of inwerken van nieuwe medewerkers. Afhankelijk van hun taken en de verschillende functies binnen het contactcenter vinden we velerlei benamingen terug zoals call analyst, shiftleader, floorwalker, teamleader, agent-trainer,... Doorgaans hebben zij geen directe hiërarchische bevoegdheid over de medewerkers die zij coachen en staan zij, net zoals de andere agents, onder het direct gezag van de supervisor.

Vooraf in grootschalige contactcenters treffen we een aantal ondersteunende staffuncties aan zoals de coördinator/planner, de trainer of de trafficker. De **planner** berekent op basis van de verwachte werkbelasting (forecasting) de bezettingsgraad (sizing) en plant medewerkers in rekening houdend met hun vaardigheden en voorkeuren. In plaats van beroep te doen op externe trainingsdepartementen of eigen operationeel personeel kan een contactcenter opteren voor het aanstellen van een vaste **trainer** voor het opleiden en begeleiden van nieuwe medewerkers en het geven van vervolgtrainingen. De **trafficker** regelt in feite het verkeer van de binnenkomende oproepen en is continu verantwoordelijk

voor het optimaliseren van de bezettingsgraad van de operatoren. Deze staffuncties staan, net zoals de supervisor, onder het gezag van de contactcenter manager.

Veel staffuncties in een contactcenter worden geacht continu een aantal key performance indicatoren (KPI's), al dan niet vervat in een contract of zogenaamd 'service level agreement', op te volgen. Een typische KPI in een contactcenter is bijvoorbeeld de 'Average Handling Time' (AHT). Dit is de verwerkingstijd per gesprek en omvat de 'calltime' of gesprekstijd, plus de 'wrap-up time' of naverwerkings-tijd die nodig is om bepaalde elementen in de gegevensbestanden in te voeren en het gesprek een resultaatcode toe te kennen. Het 'service Level' met betrekking tot dergelijke KPI's is een vastgesteld percentage waarin wordt aangegeven hoeveel procent van de gesprekken binnen welke tijd moeten worden aangenomen. Bijvoorbeeld een servicelevel van 80/20 wil zeggen dat 80% van de oproepen binnen de 20 seconden moet worden aangenomen. Bedrijven streven naar een kosteneffectieve klantenservice. Maar goede bereikbaarheid heeft een prijs op het vlak van personeelskosten. Het is financieel gezien voordeliger om de klant te laten wachten op de agent dan de agent te laten wachten op de klant. Het servicelevel en de bezettingsgraad zijn twee moeilijk te verzoenen KPI's die bepalen hoe contacten worden aangepakt. De 'First Call Resolution' is het aantal opgeloste gesprekken tijdens het eerste contact. De 'Transfer Rate' is het aantal contacten dat wordt doorgeschakeld naar een andere persoon of dienst, meestal de backoffice.

Een andere KPI in de context van een inbound contactcenter, is de 'Abandoned Rate', een maatstaf voor het aantal abandoned calls, of het aantal oproepen van bellers die opgehangen hebben nog vóór een agent van het contactcenter hen te woord kon staan. In een outbound omgeving is een abandoned call een gesprek dat werd opgezet door een predictive dialer<sup>1</sup> maar waarvoor geen agent beschikbaar was. In een sales context (inbound en outbound) zijn verkoopsresultaten erg belangrijk. Bij een outbound campagne bijvoorbeeld gaat men dagelijks het aantal afgewerkte contacten, het aantal geargumenteerde gesprekken en het aantal positieve resultaten meten. Dergelijke KPI's worden in elk contactcenter nauwgezet opgevolgd op verschillende niveaus (individu, team, floor,...).

Naast een strenge productiviteitsopvolging is er ook een voortdurende kwaliteitsbewaking door het beluisteren van gesprekken, een rechtstreekse bevraging van de klant of zelfs door middel van de zogenaamde mystery calls. De moderne quality monitoring<sup>2</sup> systemen zitten meer en meer in de lift. Belangrijk is dat er een systematiek voorhanden is bij het beoordelen van gesprekken en een duidelijk communicatie naar de agents, zodat zij dit niet ervaren als een gesel. Er moeten heldere criteria bepaald worden waarop een gesprek zal worden beoordeeld, zoals correcte opening en afsluiting van het gesprek, goede sturing, voldoende inlevingsvermogen, keurige intonatie en stem, juiste samenvatting van afspraken, het snel oppikken van koopsignalen, enz.

<sup>1</sup> Een predictive dialer belt automatisch een lijst met telefoonnummers.

<sup>2</sup> Quality Monitoring ofwel kwaliteitsbewaking beoogt het meten en bijsturen van kwaliteit als onderdeel van het totale kwaliteitsproces.

## 5. Een structureel perspectief op contactcenters

---

De structuurprincipes van arbeidsdeling en taakspecialisatie vormen de grondslag voor het tot stand komen van contactcenters. Fischer (1994), bijvoorbeeld, illustreerde dat de implementatie van een contactcenter in een Britse overheidsdienst gebeurde door 'whole case work' (integrale dossieropvolging door een personeelslid) letterlijk te desintegreren in vier verschillende jobs, die aan elkaar werden gelinkt door ICT. Horizontale specialisatie bestaat uit het opdelen van het werk in verschillende deeltaken, die dermate gestandaardiseerd zijn waardoor ze overzichtelijker zijn en makkelijker kunnen worden aangeleerd. Uitsplitsing van taken in afzonderlijke eenheden vraagt echter een goede coördinatie over de eenheden heen, waardoor verticale taakspecialisatie ontstaat in de vorm van organiserende of ondersteunende taken. De uitvoering van het werk en de coördinatie wordt, met andere woorden, hiërarchisch gescheiden. De kennis over het proces als geheel wordt onttrokken aan de uitvoering en komt te liggen bij de organiserende diensten of bij ondersteunende staffuncties. Hierdoor neemt de behoefte aan sturing en toezicht toe. Door schaalvergroting kan het toezicht groepsgewijs worden georganiseerd. In de contactcenter-praktijk zien we dan ook hoe teams van contactcenter agents worden aangestuurd door supervisors (Bouwer 2005).

In een context van doorgedreven taakspecialisatie maken contactcenters een klein deel uit van een ruimer proces. Niet enkel het type dienstverlening of activiteit, maar vooral de organisatiestructuur van het contactcenter bepaalt de jobinhoud en competenties. In een context van sterk doorgedreven taakspecialisatie wordt er noodzakelijkerwijs veel geïnvesteerd in de standaardisering en automatisering van taken. Standaardisatie is bedoeld om de voorspelbaarheid van het werk te verhogen, terwijl automatisatie is bedoeld om de productiesnelheid te verhogen en de coördinatenoden te verminderen. Echter, de efficiëntie die wordt gegenereerd door het standaardiseren en automatiseren van het werkproces kan ten koste gaan van de flexibiliteit en de synergie met externe afdelingen. In een situatie waar behoefte is aan een dienstverleningsproces op maat van een specifieke klant of waar een specifieke vraag moet beantwoord worden bieden de gestandaardiseerde werkvoorschriften niet altijd een oplossing. Door de strikte scheiding van de uitvoerende taken en de controlerende en coördinerende taken hebben agents vaak weinig inzicht in de aangrenzende processen en taken van andere afdelingen, waardoor vragen die afwijken van de standaard moeilijk kunnen beantwoord worden.

Dit is meteen één van de redenen waarom er, onafhankelijk van de aard of soort activiteiten dat het contactcenter uitvoert, er heel wat variatie bestaat in de wijze waarop het werk binnen een contactcenter wordt verdeeld en waarop arbeidsplaatsen of functies worden ontworpen (Grimshaw, Fang-Lee, Grugulis & Steve 2002; Taylor, Hyman, Mulvey & Bain 2002; Glucksmann 2004). Een deel van die variatie valt de verklaren door het feit dat, ondanks de gelijkenissen in de integratie van telefoon en technologie, er grenzen zijn aan een al te mechanische inrichting van contactcenters. Onderzoek wees bijvoorbeeld uit dat de praktijk van zeer rigide computergestuurde aansturing van werknemers in contactcenters veel onoplosbare restproblemen genereert, omdat het nu eenmaal quasi onmogelijk is om met behulp van software antwoorden te geven op alle mogelijke vragen die naar een contactcenter toestromen (Russel 2007).

Niet enkel de interne structuur van het contactcenter is van belang, ook de rest van de organisatie moet aansluiting vinden bij het klantcontactproces. Wederzijdse afstemming met andere afdelingen is het belangrijkste coördinatiemechanisme. Waar het klantencontact oorspronkelijk deel uitmaakte

van een commerciële binnendienst of een andere administratieve eenheid moeten, na overdracht van diensten naar een gespecialiseerd contactcenter, nieuwe samenwerkingsrelaties worden opgezet met verschillende afdelingen zoals marketing, sales, financiën, IT,... Deze liaisons zijn vaak bepalend voor het al dan niet rimpelloos functioneren van het contactcenter. Een cruciale uitdaging is bijvoorbeeld het opbouwen van een goede verhouding met de backoffice. De backoffice is dat deel van de organisatie dat speciaal is ingericht voor de verwerking van administratieve klantprocessen en hierbij geen direct klantcontact heeft, m.a.w. alles wat achter de schermen gebeurt (Bouwer 2005).

## 5.1 Organiserende, voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken van het contactcenter.

Binnen het structureel perspectief dat we hier gebruiken als analytische bril beoordelen we de activiteit die in een organisatorische eenheid wordt uitgevoerd (klantencontact) op de mate van integratie tegen de achtergrond van een 'volledige' keten van min of meer samenhangende taken. Onder 'volledige taken' verstaan we het samenhangend geheel van voorbereidende, ondersteunende, uitvoerende en coördinerende taken (Delarue 2003).

Figuur 2: Structurele taakverdeling in een contactcenter



De **uitvoerende taken** zijn de primaire taken of hoofdactiviteit waaraan de organisatie haar bestaansreden dankt. In een contactcenter is dit het voeren van gesprekken, of ruimer, het geheel aan klantencontacten. Om deze werkzaamheden te kunnen uitoefenen zijn er een aantal **organiserende taken** die moeten vervuld zijn. Zo moet de strategie van het contactcenter bepaald worden zoals het type dienstverlening dat wordt aangeboden en de marktpositie van het contactcenter. Targets worden vastgelegd in actieplannen waar productiviteit- en kwaliteitsstandaarden nader zijn omschreven. Samenwerkingsrelaties worden opgezet met een eventuele opdrachtgever, met de backoffice

of verschillende afdelingen zoals marketing, sales, IT,... Overleg- en communicatiestructuren worden uitgewerkt en vormen van rapportering worden nader bepaald. Voorbereidingen op het vlak van telecommunicatie worden getroffen, zoals het type telefoonnummer<sup>3</sup> en het gebruik van IVR-systemen<sup>4</sup>. De technische capaciteit en infrastructuur bestaande uit ICT infrastructuur, gebruikte databasetechnieken en beveiliging van de data worden uitgewerkt. Het kennissysteem dat de agent ondersteunt met informatie tijdens het telefoongesprek en databestanden wordt ontwikkeld. Tenslotte moet beslist worden hoeveel personeel er wordt aangeworven, welke profielen er worden ingezet, welke training er moet worden voorzien, enz.

Naast de organiserende taken zijn er ook een aantal **voorbereidende taken**. Zo moet de personeelsplanning gebaseerd zijn op de bezettingsgraad en voorspellingen van de werkdruk. De informatie over producten, diensten, klanten en processen moet gekend zijn, net zoals een grondige kennis over het hanteren van de ICT- en telecommunicatie-infrastructuur noodzakelijk is voor men van start gaat met de uitvoerende taken zijnde televerkoop, bestellijnen, klantendienst, helpdesk, telesecretariaat, marktonderzoek, telefonische prospectie, tevredenheidsonderzoek,...

Voor een ongestoord of vlot verloop van het werk is er ondersteuning nodig. **Ondersteunende taken** zijn de taken die moeten gebeuren om de organiserende, voorbereidende en vooral uitvoerende taken te vergemakkelijken. Hieronder valt het personeelsbeheer of het aanwerven, opleiden, motiveren, juist inzetten en ontslaan van medewerkers en alle bijhorende administratie en registratie-activiteiten. Daarnaast hoort ook het coachen van medewerkers en het organiseren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Een andere ondersteunende taak is de kwaliteits- en productiviteitsopvolging en het verschaffen van de daarbij horende feedback en rapportering. Informatiedoorstroming tussen de organisatie en de agent moet geleverd worden en de werkprocessen bijgestuurd indien nodig. Een grote moeilijkheid is het actueel houden van de informatie die voorhanden is in het contactcenter en dus beschikbaar is voor de agent.

## 5.2 Twee ideaaltypes

Ondanks gelijkenissen in achtergrond en activiteiten is er veel variatie in de organisatiestructuur van contactcenters. We stelden vast dat de arbeidsdeling in sommige contactcenters verder doorgedreven wordt dan in anderen. Vanuit een structureel perspectief hebben we de wijze waarop taken binnen een organisatie zijn verdeeld, plus de wijze waarop afstemming tussen deeltaken wordt georganiseerd, vergeleken.

Wanneer we deze variabelen doorlichtten op basis van de werkplekobservaties ontdekten we in de extremen twee zeer onderscheiden organisatiemodellen van contactcenters of ideaaltypes<sup>5</sup>, die we respectievelijk benoemen als '**geïntegreerde**' versus '**gespecialiseerde**' contactcenters.

3 0800-nummers zijn gratis voor de oproeper, bij 078-nummers betaalt de oproeper een gedeelte van de gesprekskosten, bij 070-nummer komt het contactcenter niet tegemoet in de gesprekskosten.

4 Interactive Voice Response is een computergestuurd systeem dat de beller toelaat om een optie te kiezen uit een voice menu. De beller wordt dan automatisch doorverbonden naar de juiste afdeling/agent.

5 Een ideaaltipe is een analytische vergelijkingsmaatstaf, een methodologisch hulpmiddel bij het beschrijven van maatschappelijke situaties. In werkelijkheid zullen de ideaaltipes zoals hieronder beschreven nooit in deze pure vorm voorkomen, maar is een contactcenter een mengvorm of tussenvorm die ofwel eerder bij het ene dan wel bij het andere ideaaltipe aanleunt.

In de praktijk blijkt dit onderscheid vaak samen te vallen met het onderscheid tussen inhuis- versus facilitaire contactcenters, omdat inhuis-contactcenters vaak beter geïntegreerd zijn in de gehele organisatie waarvan zij zowel juridisch, architecturaal, als operationeel deel van uitmaken.

In een geïntegreerd contactcenter wordt het volledige dienstverleningsproces beheerd vanuit het contactcenter. Dit brengt een ruimer takenpakket met zich mee. Bij niet-standaard vragen of knelpunten in het proces kunnen contactcenter-medewerkers te rade gaan bij functioneel aangrenzende afdelingen, en er kunnen desnoods verbeteringen worden voorgesteld en gerealiseerd. Bij gespecialiseerde contactcenters wordt het dienstverleningsproces buiten het contactcenter aangestuurd. Een gespecialiseerd contactcenter neemt een relatief kleiner deel van het volledig dienstverleningsproces voor zijn rekening. Het onderscheidend kenmerk van gespecialiseerde contactcenters is dat zij afhankelijk zijn van sterk afgelijnde en gestandaardiseerde taken en een strengere meet- en regelcultuur hebben. Er is doorgaans sprake van een verregaande scheiding van taken met weinig beslissingsbevoegdheden voor de frontoffice. Facilitaire contactcenters vormen vaak één van de koppelpunten in een uitgestrekte dienstverleningsketen, beheerd door IT- en communicatiesystemen en waar kosten- en kwaliteitsparameters vastgelegd worden in contracten en strikte procedures.

*Het is vaak zo dat je de meer gestandaardiseerde activiteiten waar minder kennis voor nodig is gaat aantreffen bij de outsourcers. Het is a priori een illusie om te denken dat je in wezen net hetzelfde kunt doen. Maar je hebt ook heel wat interne contactcenters die niet de maturiteit en tools hebben om hun contactprocessen te stroomlijnen en dan heb je, als facilitaire partner, natuurlijk wel een toegevoegde waarde. Je hebt nog altijd heel wat bedrijven die hun contacten op een primitieve manier beheren.*

Tabel 1: de functie van het contactcenter: twee ideaaltypes

	Geïntegreerde contactcenters	Gespecialiseerde contactcenters
Ketenstructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het contactcenter is centraal gepositioneerd binnen de organisatie</li> <li>- Het volledige dienstverleningsproces wordt beheerd vanuit het contactcenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het contactcenter is onvolledig/deels geïntegreerd in de organisatie.</li> <li>- Het dienstverleningsproces wordt deels beheerd vanuit het contactcenter</li> </ul>
Takenpakket	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruim takenpakket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleiner takenpakket met minder bevoegdheden</li> </ul>
Kennismanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitgebreide organisatiekennis door contact en ervaring met omliggende afdelingen</li> <li>- Het contactcenter is eigenaar van het klantprobleem en heeft de tools (informatie, bevoegdheden en verantwoordelijkheid) om ook moeilijke vragen te beantwoorden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig inzicht in de aangrenzende processen en taken van andere afdelingen</li> <li>- Moeilijke vragen die afwijken van de standaard kunnen niet binnen het contactcenter worden opgelost maar worden doorgeschoven naar de achterliggende diensten zoals de back-office</li> </ul>
Adaptief vermogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeteringen worden voorgesteld en processen kunnen gemakkelijker worden aangepast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heel rigide systemen zodat bijsturing vanuit het contactcenter moeilijk is</li> </ul>
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Succesvol retentiebeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verloop</li> </ul>
Mensbeeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vraagt meer initiatief van de agents en een probleemoplossend vermogen</li> <li>- Hebben meer autonomie en verantwoordelijkheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agents zijn aan zeer strikte tijden en regels/procedures onderworpen</li> <li>- Mogen niet op eigen initiatief handelen waardoor ze zichzelf niet als verantwoordelijk zien</li> </ul>

Geïntegreerde contactcenters worden vaak, in tegenstelling tot gespecialiseerde contactcenters, beschouwd als het kloppende hart van de organisatie. Door het centraal positioneren van het contactcenter binnen de organisatie wordt het volledige dienstverleningsproces in grote mate beheerd, of ten minste geoperationaliseerd, door de contactcenter agent in wisselwerking met de klant. Er is dan sprake van een sterke verbondenheid van het contactcenter met de rest van de organisatie. Het fragment hieronder geeft een voorbeeld van een contactcenter dat sterk centraal geïntegreerd is in de keten waarvan zij deel uitmaken:

*Het contactcenter beheert zowat de volledige toeleiding, doorleiding en serviceverlening aan de klant doorheen de verschillende afdelingen en filialen. Vanaf het begin hebben wij geijverd voor een goede communicatie tussen het contactcenter en diegene die de job uitvoert. De supervisors nemen daarom deel aan regiovergaderingen om het contactcenter te vertegenwoordigen, en omgekeerd, om te weten wat er leeft in het field. Veel veranderingen worden ook vanuit het contactcenter aangestuurd en het contactcenter is altijd vertegenwoordigd bij de besprekingen van nieuwe projecten. We moeten nagaan of ze in het field niets beslissen dat tegenstrijdig is met ons werk. We krijgen immers de ontevreden klanten aan de lijn.*



Bij gespecialiseerde contactcenters daarentegen, wordt er een strikte taakverdeling afgesproken tussen frontoffice (het klantencontact) en backoffice (de gegevensverwerking), waarbij de meeste beslissingsbevoegdheid aan de backoffice wordt toevertrouwd. Hierdoor komen atypische aanpassingen en beslissingen over klantendossiers te liggen bij de backoffice. De output van het contactcenter is dan de input van de backoffice, en verloopt vaak via elektronische weg.

*In de procedures en knowledge tool staat duidelijk omschreven welke taken enkel door de backoffice mogen behandeld worden. Voor 30-40% van de telefoons moet er sowieso beroep gedaan worden op de backoffice. Dat zijn de instructies. Wij proberen dat kleiner te maken, zodat we de klant zoveel mogelijk tijdens het eerste contact kunnen verder helpen, maar dat zijn vaak zware processen die tijd vragen om aan te passen.*

Omdat het beheren en aanpassen van klantendossiers meestal door verschillende organisatorische eenheden gebeurt, is er steeds een risico op dubbel werk wat extra kosten met zich mee brengt en de kans op fouten verhoogt.

Geïntegreerde contactcenters hebben een breder samengesteld takenpakket. Immers, hoe groter de bijdrage in het dienstverleningsproces, hoe meer taken het contactcenter naar zich toegeschoven krijgt (zie figuur 3). Of, hoe groter het procesbeheer door het contactcenter, hoe breder de taken. Bij een geïntegreerd contactcenter zijn bevoegdheden van de contactcenter agent uitgebreider, zodat hij/zij zelf beslissingen kan nemen en veranderingen kan doorvoeren in het klantendossier. Overdracht van gegevens tussen diensten komt minder vaak voor, en daardoor zijn het aantal coördinatiefouten logischerwijze ook kleiner. Door het verlenen van een volledige service stijgt ook de empowerment van de agent en biedt het contactcenter vaker een first call resolution aan (De Bouwer 2005).

In een geïntegreerd contactcenter is de call complexiteit dan ook relatief hoger, omdat de regelcapaciteit en verantwoordelijkheid van het contactcenter maakt dat die complexiteit ook opgevangen kan worden. In box 2 wordt dit geïllustreerd aan de hand van de Carglass-case:

Box 2: Voorbeeld van een geïntegreerd contactcenter: Carglass

70% van de jobs komen binnen via het contactcenter. Particulieren, verzekeringen, leasingmaatschappijen of bedrijven bellen in om een ruit te herstellen/vervangen, te laten graveren of een prijsinformatie aan te vragen **[order ontvangen]**. Afhankelijk van de situatie wordt er een afspraak gemaakt bij de klant thuis of in een carglass filiaal. Hiervoor kunnen agents de agenda's van elk filiaal/monteurs raadplegen. Eén van de eerste vragen die aan een klant gesteld wordt is of meneer/mevrouw verzekerd is tegen glasbreuk (ivm facturatie), vervolgens wordt samen met de klant bepaald welke dienstverlening (herstel of vervanging) best wordt gekozen **[klant informeren en adviseren]**. De keuze van de juiste ruit kan in bepaalde gevallen enige tijd in beslag nemen omdat de diversiteit groot is en klanten meestal niet goed weten welke ruit zij nodig hebben. De agent moet in die gevallen op basis van visuele kenmerken samen met de klant nagaan welk type ruit er voorzien dient te worden (van welk jaar is uw wagen, ziet uw wagen er zus of zo uit, is er een groene zonwering, is er een regendetector, etc.). Vervolgens wordt er een controle gedaan op de stock, wordt de ontbrekende klantgegevens aangevuld en wordt de vorm (thuis of in een filiaal) van dienstverlening afgesproken met de klant **[order administratief verwerken]**. De planning van de filialen en de mobiele monteurs zijn beschikbaar via IT, maar regelmatig wordt er ook bijkomend gecoördineerd via de telefoon **[dienstverlening initiëren]**. De klant ontvangt een bevestiging van de afspraak en de nodige informatie omtrent de uit te voeren opdracht wordt naar het filiaal of de techniekverstuurd **[dienstverleningsproces beheren]**.

Figuur 3: Breed vs. eng samengesteld takenpakket

Taken op contactcenter niveau					
Type dienstverlening	Order ontvangen/vraag uitsturen	Klant informeren en adviseren	Order administratief verwerken	Dienstverleningsproces initiëren	Dienstverleningsproces beheren
Televerkoop	<b>Breed samengestelde contactcenter taken</b>				
Bestellijnen					
Klantendienst					
Helpdesk	<b>Eng samengestelde contactcenter eerstelijnstaken</b>			<b>Eng samengestelde tweedelijnstaken (Backoffice)</b>	
Telesecretariaat	<b>Eng samengestelde contactcenter taken</b>				
Marktonderzoek					
Prospectie					
Tevredenheids-onderzoek					

Het contactcenter is verantwoordelijk voor een beperkt deel van het dienstverleningsproces (zie figuur 3 hierboven). Hierdoor hebben agents bij gespecialiseerde contactcenters een kleiner takenpakket en weinig inzicht in de aangrenzende processen en taken van andere afdelingen. Moeilijke calls kunnen zij daardoor niet zelf afhandelen, maar worden bijvoorbeeld elektronisch doorgestuurd naar de backoffice die de order afwerkt zonder het contactcenter (frontoffice) nog verder te betrekken. De backoffice bezit op dat moment dus wel de nodige regelcapaciteit en kan daardoor complexere calls wel verwerken. Deze (administratieve) afdelingen worden door organisaties intern georganiseerd. In onderstaand voorbeeld vervult een inhuis-contactcenter eveneens een backoffice rol ten aanzien van de facilitaire contactcenters die structureel het grootste deel van hun calls opvangen:

*Afhankelijk van de keuze die de klant maakt op de IVR, komt hij bij ons (het inhuis-contactcenter) of bij één van onze facilitaire partners terecht. De agents die werken bij onze partners hebben niet dezelfde kennis, mogelijkheden en beslissingsbevoegdheden. Voor vragen die zij niet kunnen of mogen beantwoorden maken ze een elektronische case aan en dat komt dan bij ons terecht. Wij zijn zowel frontoffice, want we beantwoorden de moeilijke calls, als backoffice voor de cases aangemaakt door de agents die werken bij onze partners.*

*Onze collega die verantwoordelijk is voor de communicatie met de externe partner zorgt ervoor dat die partners exact onze processen volgen, ze gebruiken onze tools, de training is hetzelfde, de support en de werkmethode, dus de omkadering is hetzelfde. De complexiteit van de vragen zijn verschillend. Bij de externe partners zitten de simpele vragen en inhuis zijn de meer complexe vragen. Zo houden we ook de B2B volledig intern omdat dat te complex is om te outsourcen. Het onderscheid dat we vandaag maken is tussen het administratieve, de commerciële en de technische ondersteu-*

*ning. We gaan bijvoorbeeld niet enkel facturatievragen uitbesteden, want ook bij onze partners is het de bedoeling dat we de job een beetje gevarieerd houden. Maar we hebben voor de technische ondersteuning een specifieke partner die daarin gespecialiseerd is.*

Onderstaand fragment is een voorbeeld van eng samengestelde taken:

*Onze voornaamste activiteit is het maken van afspraken of het vullen van agenda's van vertegenwoordigers, maar telkens in activiteiten die eigenlijk draaien rond het opstarten van een relatie (prospectie). De outbound gesprekken die we voeren wanneer het rustig is (marktonderzoek/tevredenheidsonderzoek) is vaak eentonig. Het zijn altijd dezelfde zinnen die je moet zeggen en er komt geen of weinig administratie aan te pas. Dat is voor ons eigenlijk een beetje uitrusten.*

Ook op vlak van kennismanagement zijn geïntegreerde en gespecialiseerde contactcenters in zekere mate elkaars alternatieven. Bepaalde organisaties die we bezochten steunden bewust minder sterk op gedocumenteerde en gestandaardiseerde processen, maar gaven aan dat de processen in feite min of meer klant per klant, in de hoofden van de contactcenter agents gevormd werden. Het ging hierbij eerder om geïntegreerde contactcenters waar vragen van klanten over het algemeen moeilijk gestandaardiseerd konden worden en enkel beantwoord konden worden door met andere interne diensten even te overleggen of af te stemmen. In die gevallen was kennis van het integrale dienstverleningsproces vereist en diende dat proces door de agent vaak op maat van de klant afgestemd te worden. Het contactcenter zelf, met zijn menselijk kapitaal eerder dan het informaticasysteem, wordt dan het primaire kennismanagementsysteem van de organisatie:

*Het contactcenter is een uitstekend middel om met onze klanten in contact te komen. Onze processen en producten zijn zeer gevarieerd en weinig gedocumenteerd. Hierdoor is het contactcenter een heus kenniscentrum en we hebben de vrijheid in het zoeken naar een oplossing voor de klant.*

Het risico bij vergaande standaardisatie van kennis en processen is dat zij niet altijd actueel zijn of direct toepasbaar om de vraag van de klant te beantwoorden. Door het beperkte operationele bereik van gespecialiseerde contactcenters kan het dienstverleningsproces niet of slechts in beperkte mate worden aangepast. Bij een goed geïntegreerd contactcenter kunnen nieuwe procedures daarentegen direct getoetst worden op hun toepasbaarheid (De Bouwer 2005). In die gevallen is het nuttig om de ervaring en de kennis die gegroepeerd zit in een contactcenter te mobiliseren bij het doorvoeren van interne procesveranderingen. Vandaar dat sommige geïntegreerde contactcenters die we observeerden betrokken waren in projecten voor het hertekenen van interne processen, zoals dit fragment illustreert:

*Als supervisor ben ik tevens verantwoordelijk voor alles wat met mobiele service en 24-uur-service te maken heeft en volg een aantal projecten op met als doelstelling minder naar buiten te bellen en de processen vlotter te laten verlopen. Zo is er een testproject om het mobiele gebeuren efficiënter te laten verlopen. Dus hoe kunnen we ervoor zorgen dat minder mensen hun afspraak vergeten, dat de voorwaarden goed vervuld zijn, dat het voor de technici haalbaar is, dat de communicatie goed verloopt,...*

De keuze voor een gespecialiseerd of geïntegreerd organisatiemodel heeft ook een belangrijke weerslag op functieniveau, in elk geval wat betreft de sturingsmogelijkheden die de medewerkers hebben.

Vooraf in een gespecialiseerd contactcenter beschikt de agent verhoudingsgewijs over weinig regelcapaciteit om zijn taken uit te voeren. Door het gebrek aan zelfsturend en zelfcorrigerend vermogen bij agents staat de dominante managementstijl veelal in het teken van controle. Activiteiten worden tot in het detail voorgeschreven, gemonitord en beoordeeld. Supervisors zitten vaak ergens tussen dit continuüm. In sommige contactcenters bepalen zij samen met het management het operationele en strategische beleid, in andere contactcenters zien we louter controlerende of coachende taken en hebben ook supervisors weinig bevoegdheden (Bouwer 2005). In gespecialiseerde contactcenters bieden de jobs relatief gezien minder intrinsieke motivatie en ontwikkelingsmogelijkheden, wat een verhogende impact heeft op het verloop en het probleem van ziekteverzuim. Standaardisatie leidt ertoe dat agents regelmatig dezelfde vragen moeten beantwoorden. Taakrotatie en verrijking door bijvoorbeeld het belwerk af te wisselen met administratief werk zoals fulfilment of het aanbieden van variatie in het belwerk zorgt wel voor enige afwisseling, maar betekent geen wezenlijke verschuiving naar een meer geïntegreerd samengesteld takenpakket.

In een facilitair contactcenter is de technestructuur vaak dominant. De druk op de agents en de supervisors is hoog. Zij zijn diegene die de omzet moeten realiseren. Dit kan tot rolconflicten leiden. Bijvoorbeeld, wanneer een agent een probleem tot op de bodem uitspit en hierdoor te lang met de klant aan de lijn hangt, wordt dit niet geapprecieerd door het management en moet de supervisor de taak onderbreken omdat de wachtrij te lang wordt.

*Als facilitaire partner worden we betaald per oproep. Wanneer agents over de gemiddelde gespreksduur gaan dan betalen wij de kosten. En dat beseffen agents niet altijd. Onze helpdeskmedewerkers kunnen in se de klant verder helpen omdat hun technologische kennis verder reikt dan die van de klant, maar dat behoort niet tot ons of hun takenpakket. Wij, als facilitaire contactcenter, worden daar ook niet voor vergoed.*

In geïntegreerde contactcenters draagt de inhoud en organisatie van het werk bij tot de individuele motivatie van de agent. In het algemeen putten werknemers voldoening uit persoonlijke ontwikkeling, erkenning, het vermogen resultaten te boeken, kennis te bezitten en te gebruiken,... Empowerment of het vergroten van de verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden van de agent geeft de agent de vrijheid om starre scripts en procedures aan te passen aan de eisen van de klant. Hoewel ook geïntegreerde contactcenters werkmethodes en data repositories standaardiseren, is de betrokkenheid van de agents bij de organisatie en de klant toch groter:

*Je haalt vooral voldoening uit de moeilijke dossiers, daar put je uw motivatie uit. Mensen bellen in met een zekere onrust en als je hen dan kunt verder helpen en geruststellen,... dat geeft voldoening.*

Om dergelijke redenen hielden meerdere respondenten tijdens de interviews een pleidooi voor het kantelen van de organisatie van contactcenters in de richting van meer geïntegreerde modellen. Voor het personeelsbeleid zou dat in de eerste plaats betekenen dat de medewerkers van contactcenters zowel door naaste collega's als door anderen in de meerwaardeketen op waarde worden geschat. Voor de organisatie zou dat kunnen betekenen dat contactcenter-medewerkers ook beter ingeschakeld worden in het stroomlijnen van processen en in het opleveren van een betere dienstverlening. Illustraties van dergelijke pleidooien worden gegeven in box 3 hieronder.

Box 3: Pleidooien voor een meer geïntegreerd organisatiemodel voor contactcenters

De agents zijn diegene die alles horen, alles voelen, die ervaren wat er verkeerd is met de nieuwe promo, enz. Ik heb veel moeite gedaan om mijn agents mondig te maken, maar ik wil weten wat het probleem is, hoeveel keer komt dat voor, heb je mij klantcodes als voorbeeld, schrijf eens een hele week op hoeveel keer je dat tegenkomt,... Dus ik ga samen met de agents aan probleemanalyse doen. Zo vergroot ik de betrokkenheid, empower ik mijn medewerkers en exploreer ik de kennis uit het enige klantencontact dat een bedrijf heeft na verkoop. Ik zoek uit wie daar intern verantwoordelijk voor is en geef dat door. Een op de twee keer wordt daar wel naar geluisterd. Dat is geen basistaak van ons (supervisoren) maar ik heb mijn eigen invulling aan de job mogen geven. Ik vraag achteraf altijd feedback via mail en meld dit aan mijn agents. Eventueel loop ik naar die dienst als ik geen antwoord krijg. De agents appreciëren dat en gaan bij een volgend probleem zelf de stap zetten en aan probleemanalyse doen. Soms moet ik ook negatieve feedback brengen zoals 'dat zijn nu eenmaal de procedures', maar dat tracht ik te kaderen vanuit het bedrijf.

Ik vind dat er veel meer zou moeten geluisterd worden naar de customer service, omdat daar absoluut problemen tevoorschijn komen en ontdekt kunnen worden. Dus geef die mensen de tools en macht (zowel agents als supervisors als management) om problemen open te trekken en aan te pakken. Ik denk dat de rol van customer service al te vaak wordt onderschat. Maar we hebben een nieuwe manager die heel sterk op verbetering gericht is en veel bruggen maakt zodat wij, als contactcenter, meer waarde krijgen binnen het bedrijf.

## 6. Besluit

---

Het begrip contactcenter dekt een veel bredere verscheidenheid aan organisatiemodellen en activiteiten dan velen wellicht spontaan zouden vermoeden. Toegegeven, schaalvoordelen en doorgedreven datamanagement zijn kenmerken die bijna alle contactcenters gemeen hebben en ook de typische functietitels worden in de meeste contactcenters aangetroffen (supervisor, agent, planner, trafficker,...). Achter deze gemeenschappelijke kenmerken zit echter een groter pallet aan activiteiten en gevolgrijke verschillen in organisatorische aanpak.

In dit hoofdstuk analyseerden we de organisatiekenmerken van contactcenters aan de hand van een structureel perspectief. Dit leverde een tweedeling op tussen geïntegreerde en gespecialiseerde contactcenters. Geïntegreerde contactcenters nemen een centrale plaats in binnen hun meerwaardeketen, en troffen we het vaakst aan in inhuys-contactcenters. Gespecialiseerde contactcenters zijn eerder bedoeld om een beperkt pallet aan taken uit te voeren in een organisatiemodel waarin zij op een ondergeschikte wijze gekoppeld zijn aan externe afdelingen of organisaties.

Het onderscheid tussen deze organisatiemodellen is het resultaat van de strategische keuzes die organisaties maken, maar heeft ook een duidelijke weerslag op het ontwerp van functies op werkvloerniveau. Vandaar dat deze organisatiemodellen belangrijk zijn bij het interpreteren van de beroepsprofielen die hierna volgen.

## De contactcenter agent

Een beroepsprofiel houdt een omschrijving in van de beroepsactiviteiten of taken van een bepaald beroep en de competentievereisten waaraan iemand moet voldoen die dat beroep uitoefent of wil uitoefenen. In deel I hebben we een analyse gemaakt op organisatieniveau omdat organisatiestructuur en beroepsprofielen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Hiervoor hebben we een structureel analyseperspectief gehanteerd dat ons in staat stelde de arbeidsdeling in kaart te brengen. De arbeidsdeling legt immers de taken of activiteiten vast waarvoor de contactcenter agent en vervolgens ook de supervisor verantwoordelijk is. In een context van sterk doorgedreven arbeidsdeling en taakspecialisatie staat het contactcenter in voor een eng samengesteld takenpakket, waardoor de functieprofielen ook een engere samenstelling krijgen, met minder organiserende, voorbereidende en ondersteunende taken. In het volgende deel geven we dan ook een algemeen beeld weer van beide beroepen gekoppeld aan een uitgebreide opsomming van taken en competenties.

### 1. Definitie

---

Agent of operator zijn de gebruikelijke termen om de contactcenter-medewerker aan te duiden die dagelijks oproepen behandelt. Alternatieve functiebenamingen zoals customer service agent, customer care advisor, (commerciële) klantendienstmedewerker, helpdeskmedewerker, telesales agent of teleoperator komen veelvuldig voor. Wij houden het in dit rapport eenvoudigweg bij contactcenter agent en verwijzen hiermee naar de werknemers van contactcenters die verantwoordelijk zijn voor het afhandelen van telefonische en/of elektronische communicatie met klanten.

De vaardigheden waarover een contactcenter agent moet beschikken zijn over de verschillende contactcenters heen vrij homogeen, zij het met een uitsplitsing naar sales- en/of service vaardigheden. Algemeen heeft de contactcenter agent als taak het communiceren met klanten via telefoon, email of chat, het muteren van klantgegevens, het oplossen van problemen en/of het verkopen van producten. Bij het contact tussen agent en klant is de agent gebonden aan scherp afgelijnde bevoegdheden. Zijn taken zijn sterk gestandaardiseerd en worden uitvoerig gemonitord.

### 2. Takensamenstelling

---

De kennis en vaardigheden van de contactcenter agent zijn uiteraard af te leiden uit de taken die hij of zij uitvoert. Zoals hoger uitgelegd kunnen deze taken onderverdeeld worden in organiserende, voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken. De voorbereidende taken omvatten de voorbereidingen die moeten getroffen worden alvorens de contactcenter agent het uitvoerende werk aanvangt. De uitvoerende taken vormen de kern van het beroep. De ondersteunende en organiserende taken zijn de taken die moeten gebeuren om de uitvoerende taken zo goed mogelijk doorgang te laten vinden. Door de vergaande scheiding van taken heeft de contactcenter agent, vooral in gespecialiseerde contactcenters, hoofdzakelijk een uitvoerende rol en zijn er weinig voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken. Box 4 geeft een algemeen overzicht van de taken van een contactcenter agent. In de volgende paragrafen wordt hier verder op ingegaan.



Box 4: Algemeen overzicht van het takenpakket van een contactcenter agent

- a) **Vorbereidende taken:** implementatie van planning.
- b) **Uitvoerende taken:** contactname klant, simultaan gebruiken van de contactcenter-apparatuur, detecteren van de precieze klantenbehoefte, informatie en advies geven en inwinnen, aanvullen of opmaken van het klantendossier, klachtenbehandeling, fulfilment en sales-, service- en/of marketing activiteiten.
- c) **Ondersteunende taken:** verwerken van nieuwe informatie, signaalfunctie, kwaliteits- en productiviteitscontrole van eigen prestaties.
- d) **Organiserende taken:** behendig omgaan met apparatuur en software-applicaties, product- en organisatiekennis.

## 2.1 Vorbereidende taken

De contactcenter agent heeft meestal geen zeggenschap in de planning en organisatie van zijn werk. De vergaande standaardisering en structurering van zijn job maakt vorbereidende taken dan ook meestal overbodig. Procedures en planningen worden van bovenaf opgelegd en moeten strikt worden nageleefd. Hierbij tracht de planner of supervisor in de mate van het mogelijke, rekening te houden met de voorkeuren van de agents. Bij eventuele ontevredenheid kan de agent zijn ongenoegen uiten en feedback formuleren naar de planner of supervisor, maar zelf heeft hij zelden het laatste woord.

Tabel 2: Vorbereidende taken van een contactcenter agent

Activiteiten	Bijzondere kennis/vaardigheden
- Implementatie van planning en reglement	- Het nauwkeurig naleven van de planning en afdelingsregels - Flexibel inzetbaar zijn

## 2.2 Uitvoerende taken

De contactcenter agent verwerkt op één dag een hoog aantal calls, vaak tot 60 klantencontacten per werkdag, volgens een uitvoerende cyclus waarin een aantal subtaken vervat zitten. De uitvoerende cyclus volgt meestal een vast stramien zoals voorgesteld in box 5, waar de elementaire stappen van een doorsnee service gesprek worden opgesomd.

Box 5: De uitvoerende cyclus: typisch stramien van een service call

- Richtlijnen waaraan een goed gesprek moet voldoen:
1. Presentatie
  2. Identificatie klant
  3. Herformuleren van het probleem: "als ik het goed begrijp..."
  4. Oplossing: "wat we voor u kunnen doen is..."
  5. Slot: "heeft u nog andere vragen? Ik bedank u voor uw oproep..."
  6. Contact nalaten

Tabel 3 geeft de generieke taken weer zoals die door bijna alle contactcenter medewerkers worden uitgevoerd. De contactcenter agent mixt een intensieve interactie met (soms moeilijke) klanten met intensief beeldschermwerk. Het werk binnen een contactcenter heeft een multitasking karakter: het bellen en luisteren wordt gecombineerd met het opzoeken van informatie en met het ingeven van informatie. Veelal wordt er verkeerdelijk verondersteld dat contactcenter agents hun tekst simpelweg van het computerscherm aflezen. Bij outbound gesprekken zoals televerkoop of marketingactiviteiten is er inderdaad vaak een script aanwezig die alle relevante informatie of vragen bevat die moeten doorlopen worden.

*De outbound (marketing) opdrachten is meer hetzelfde. Het zijn altijd dezelfde zinnen die je moet zeggen van het script. Daar moet je ook niet bij nadenken, dus dat is voor ons even uitrusten.*

Maar agents krijgen al snel door dat zo'n script niet aansluit bij hun eigen stijl of die van de klant en gaan spontaan afwijken. Zolang alle vereiste informatie en vragen aan bod komen is dat ook geen enkel probleem. Bij inbound gesprekken is het script bedoeld als een leidraad die de agent kan aanhouden om er voor te zorgen dat hij of zij niets vergeet. In een script staat dan de logica of procedures die moeten gevolgd worden maar de woordkeuze bepaalt de agent zelf. In het algemeen heeft een agent tal van IT-systemen en informatiebestanden ter beschikking voor de uitvoering van zijn werk.

*Belangrijk is te weten waar je iets kunt in opzoeken want we hebben zeer veel tools ter beschikking. Voor onze grootste opdrachtgever alleen al hebben we 7 programma's openstaan. Voorbeeld een programma waar we de klant kunnen identificeren op basis van zijn telefoonnummer, het klantendossier zelf, een programma om de lopende factoren op te vragen,...*

In sommige contactcenters wordt aan deze uitvoerende cyclus nog een etappe toegevoegd die aangeduid wordt als 'fulfilment'. Onder de term fulfilment wordt begrepen de afhandeling of verwerking van administratieve activiteiten zoals het verwerken van antwoordkaarten, orderverwerkingen, verzendingen, verwerking van betalingen, retourverwerkingen, enz. (Lanciers 2002). Concrete voorbeelden zijn het ingeven van gas- of watermeterstanden die door de klant op een antwoordkaart werden genoteerd, of het invoeren van informatie uit brieven, mails en formulieren zoals verhuisdocumenten in het databasesysteem. Dergelijke administratieve taken worden vaak tijdens rustige momenten door de agents uitgevoerd. In kleinere contactcenters wordt reclame, informatie, brieven,... soms door de agents zelf verstuurd, maar doorgaans heeft de agent maar aan te klikken welke reclame, informatie of brief er moet verstuurd worden en kan de fulfilment-software deze aanvragen vervolgens geheel onbemand bundelen, distribueren en afhandelen.

Door de snelle opkomst van het internet, eind jaren '90, evolueerde het traditionele callcenter van een telefoonplatform naar een multimediaal communicatiecentrum. Bij heel wat bedrijven is het contactcenter dan ook een verzamelaarsplaats van verschillende klantcontact-kanalen. E-mail en SMS zijn in de meeste contactcenters al enige tijd geïmplementeerd. Verschillende contactcenters bedienen eveneens hun klanten via chat en zijn bezig om de sociale media, zoals Twitter en Facebook, te exploreren. Door deze ontwikkelingsgang hechten contactcenters evenzeer een belang aan schriftelijke communicatievaardigheden, omdat momenteel de agent in staat moet zijn om de klant via verschillende multimedia/communicatiekanalen te woord te staan.

Tabel 3: Activiteiten in de cyclus van uitvoerende taken van een contactcenter agent

Activiteiten	Bijzondere kennis/vaardigheden
- Contactname klanten: neemt zelf contact op met de klant of neemt een binnenkomend gesprek aan (vaak volledig geautomatiseerd)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kent de basisgesprekstechnieken omtrent het begroeten, in wacht schakelen, doorverbinden en beëindigen van een call</li> <li>- Heeft een correct en hoffelijk taalgebruik</li> <li>- Beschikt over de nodige talenkennis om de klant in zijn eigen taal te woord te staan (meertaligheid is een troef)<sup>6</sup></li> <li>- Kan communiceren met verschillende bevolkingsgroepen</li> </ul>
- Het voeren van het gesprek en simultaan gebruik maken van de contactcenter-apparatuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan vlot tegelijk telefoneren en met de informatica omgaan</li> <li>- Kan tijdens het gesprek de benodigde computerapplicaties en databestanden opvragen en hanteren</li> <li>- Kan op een vlotte wijze de opeenvolgende stappen van het kennissysteem en databasesysteem toepassen</li> <li>- Is in staat tot gesprekssturing: kan het gesprek leiden doorheen de opeenvolgende stappen van het kennis- of databasesysteem en kan tactisch communiceren om de klanten bij de zaak te houden: simpel en to-the-point</li> </ul>
- Detecteren van de precieze klantenbehoefte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan actief luisteren</li> <li>- Op basis van de aanwezige gegevens het correct interpreteren van de noden van de klant</li> <li>- Door middel van de juiste vraagstelling de behoefte van de klant analyseren en situeren</li> <li>- Balans vinden tussen organisatie- en klantenbelangen</li> </ul>
- Informatie en advies geven en inwinnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede productkennis en bedrijfskennis</li> <li>- Kan op een adequate manier informatie over de producten en diensten opzoeken in de verschillende kennissystemen die voorhanden zijn</li> <li>- Is klantgericht en oplossingsgericht</li> <li>- Kan begrijpend communiceren</li> </ul>
- Indien de operator niet zelf op een vraag kan antwoorden, gaat hij te rade bij de verantwoordelijke dienst of verbindt hij de klant op een gepaste wijze door	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op een correcte manier toestemming vragen om door te verbinden, in wacht te schakelen of om later terug te bellen</li> <li>- Goede kennis van de werkprocedures: kent eigen bevoegdheden</li> <li>- Goede bedrijfskennis: kent voldoende de bedrijfsstructuur en procedures om de vraag aan de gepaste persoon of dienst door te spelen</li> <li>- Inzicht in administratieve processen</li> <li>- Kan probleemoplossend denken</li> </ul>
- Aanvullen of opmaken van het klanten-dossier: verrichten van administratieve handelingen tijdens het gesprek of in nawerktijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzamelen, invoeren en interpreteren van informatie</li> <li>- Zorgt voor de input van de relevante informatie tijdens het gesprek</li> <li>- Kan op een vlotte en natuurlijke wijze met de klant doorheen de verschillende stappen van het databasesysteem gaan en de nodige klantgegevens invoeren</li> <li>- Rapporteert volgens de afgesproken procedures</li> </ul>
- Klachtenbehandeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan kwaadheid en agressie ombuigen</li> <li>- Goede luistervaardigheden en groot empathisch vermogen</li> <li>- In staat zijn tot conflicthantering</li> <li>- Kan omgaan met tegenwerpingen</li> <li>- Kan opzoeken waar het probleem zich situeert</li> <li>- Kan de belangrijke signalen die voortvloeien uit klachten onderscheiden en ze melden aan de leidinggevende</li> </ul>
- Fulfilment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administratieve afronding van de calls</li> <li>- Stelt documentatiemateriaal samen en maakt het verzendklaar</li> <li>- Verwerkt schriftelijke documenten en/of brieven</li> </ul>
- Communicatie via het internet: integratie van verschillende multi-mediakanalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede kennis van de geschreven taal</li> <li>- Correct interpreteren en foutloos opstellen van e-mails</li> <li>- Beantwoorden van SMS</li> <li>- Vlot kunnen chatten</li> <li>- Kennis en kunde van sociale media</li> </ul>

<sup>6</sup> In grote contactcenters wordt, d.m.v. routing, de klant naar een native speaker geleid die perfect eentalig kan zijn. Door het groot aantal medewerkers kan er namelijk gemakkelijker met verschillende skills worden gewerkt. In kleinere contactcenters is meertaligheid vaker vereist omdat het voltallige team inzetbaar moet zijn.

Het doorlopen van deze cyclus is aan tijdsdruk gebonden. Bij vergaande standaardisatie van het werk bepaalt het contactcenter meestal een richttijd, een average handling time (AHT), die gewoonlijk schommelt tussen de 4 en 6 minuten. Vooral in gespecialiseerde contactcenters tracht het management de structuur en lengte van de calls te beheersen, wat resulteert in relatief eentonig kortcyclisch werk met weinig variatie en geringe regelmogelijkheden. Workload en werktempo kunnen de agents niet zelf bepalen en de werkplekgebondenheid is hoog.

In de voorgaande tabel werden de uitvoerende taken op generieke wijze gepresenteerd. Contactcenters vervullen echter een verscheidenheid aan activiteiten, wat een verscheidenheid aan taken impliceert voor de agent. Deze verscheidenheid staat weergegeven in tabel 4, waar we een onderverdeling maken naargelang het om sales-, service- of marketingactiviteiten gaat. Binnen het werkgebied verkoop informeert, adviseert en overtuigt de contactcenter-medewerker potentiële kopers (particulieren of zakelijke klanten). De agent staat in voor een actieve verkoop van producten en diensten, sluit orders of offertes af en legt afspraken vast. Een voorbeeld van dit type contactcenter-werk staat weergegeven in box 6.

#### Box 6: Inbound vs. outbound sales-activiteiten

Normaal bel ik outbound, maar ze willen dat de outbound mensen ook inbound gaan bellen als het druk is. Het verschil tussen outbound verkoop en inbound verkoop? Outbound verkoop moet je liever doen. Je stoort de mensen in hun privacy. Outbound bellen is psychologisch moeilijker voor de agent. Je moet bellen naar bijvoorbeeld mensen van 75 jaar voor het verkopen van een internet abonnement. Bij inbound is er veel meer administratie. Dat is in het begin lastig, maar eenmaal dat je de procedures gewoon bent ga je het liever doen. Want outbound bellen is echt vermoeiend. Het is natuurlijk wel leuk als je iets verkocht hebt. Outbound sales kan je misschien een jaar of twee volhouden, maar niet langer. Daar word je zot van. Want zelf als ze al klant zijn, ze worden zo vaak opgebeld. Iemand die outbound verkoop heeft gedaan, gaat op inbound gemakkelijk en meer verkopen, want daar zijn ze het beste in. Outbound verkopers zijn actiever, levendiger. Ze gaan ook vaker roepen (je hebt vaak oudere mensen aan de lijn) of we roepen als we iets verkocht hebben. We staan ook vaak recht tijdens ons gesprek. We zitten apart in deze hoek omdat de inbound mensen zot van ons worden. De mensen die het meeste zweten zitten bij de outbound, inbound is passiever. Wij zijn ook competitiever, we noteren onze verkopen op het bord. Maar het is echt uitputtend.

B2C is het de klant die rechtstreeks inbelt om te boeken of voor informatie. 12% call to book is de sales target voor iedere agent. Wij doen geen hardselling want we willen met de klant een lange-termijnrelatie opbouwen zodat hij zijn hele leven bij ons boekt, zijn familie en vrienden ook voor ons kiezen,... Dus ook geen coldcalling. De outbound activiteit die wij doen is het opvolgen van klanten. Als de klant een aantal offertes heeft gevraagd en nog twijfelt gaan wij voorstellen om hem enkele dagen later terug te bellen en hem proberen te overtuigen een boeking te doen bij ons.

Binnen het werkgebied (klanten)service fungeert de contactcenter-medewerker hoofdzakelijk als klantendienst/infodesk medewerker of helpdeskmedewerker. Hij beantwoordt vragen, neemt opdrachten in ontvangst, stuurt informatie, maakt afspraken, lost problemen op en handelt klachten af. In box 7 geven we een voorbeeld van een helpdeskactiviteit.

## Box 7: Helpdesk activiteit

Een veel voorkomende vraag of helpdeskprobleem: wanneer je film al langer dan 1 jaar op de hard-disk staat of je over de opslagcapaciteit bent gegaan, dan blokkeert de recorder: het beeld blijft stil staan als je naar iets wilt kijken. Dan moeten wij de harde schijf reformateren. Wij kunnen dit van op afstand doen, dus vanachter onze computer, met behulp van de klant. Voor sommige klanten is dit niet zo vanzelfsprekend, en als ze het niet snappen kunnen wij weinig anders doen dan ons verhaal te herhalen. En dat is frustrerend, want je zit gebonden aan je calltijden waardoor je je nog meer opjaagt en dat hoor je soms in je stem.

De marketingactiviteiten, tot slot, zijn erop gericht om de verkoop te bevorderen en omvatten pre-sales activiteiten zoals marktonderzoek, mediapromoties, telefonische prospectie, enz. maar ook after-sales activiteiten zoals tevredenheidsonderzoek. Het verschil tussen verkoop en marketing is vaak summier<sup>7</sup>, vooral wanneer we het hebben over telefonische prospectie (zie box 8). Het gros van de marketing-activiteiten vraagt echter geen bijzondere vaardigheden. Zo wordt tevredenheidsonderzoek vaak door eigen agents uitgevoerd. Aan de hand van enkele vragen wordt de tevredenheid van de klant over de dienstverlening aan de telefoon, de levering of herstelling, de tussenkomst van de techniker,... bevestigd.

## Box 8: Outbound marketing: telefonische prospectie.

De bedoeling is om één afspraak per uur te plannen, ongeveer 17 telefoons per uur te doen en 5 of 6 telefoons volledig af te werken waarvoor we niets meer moeten doen (niet meer terugbellen). Ofwel kunnen we in de agenda van de vertegenwoordiger ofwel houden we de afspraken zelf bij en sturen elke dag een rapport met de gemaakte afspraken en de info. Belangrijk is het intuïtieve van de situatie te herkennen. Want het ergste wat wij kunnen voorhebben dat is een afspraak maken, maar als die vertegenwoordiger ter plaatse is dan blijkt dat daar helemaal niets te doen is of de klant niet geïnteresseerd is. Dat moeten wij vermijden. Maar we moeten er wel voor zorgen dat er zoveel mogelijk resultaat is uit die acties. Het is een heel dunne koord. Zijn we te enthousiast dan gaan er misschien teveel afspraken tussenzitten waar we niets mee kunnen doen. Zijn we te kritisch, dan gaan we misschien te weinig resultaten hebben. Dat is een leerproces waar je door moet samen met uw opdrachtgever. Als wij geen resultaten halen, dan stopt het en dan hebben we geen opdrachtgever meer. Werkt het wel dan gaan wij voor een langetermijnrelatie. Wij vragen ook altijd het e-mailadres. Want dat zijn zeer gegeerde informatiebronnen voor bedrijven. Dat zit mee in de dienstverlening. Wij gaan altijd alle contactgegevens navragen om na te gaan of ze nog up-to-date zijn.

Deze voorbeelden illustreren dat het contactcenter ingezet kan worden in zowat elk stadium (oriëntatie, aankoop, service) van de customer activity cycle<sup>8</sup>. In nogal wat bedrijven valt het onderscheid tussen sales en service samen, en verwacht men dat agents zowel inbound als outbound bellen. Zoals eerder vermeld bestaat er rond dit concept van de 'universal agent' heel wat onenigheid (zie hfst 1, p. 5). In de sector heerst er enige tijd een debat omtrent de vraag of een agent al deze rollen in zich heeft?

7 Zoals Verhage het toelicht: 'verkopen is proberen kwijt te raken wat je in de winkel hebt liggen en marketing is ervoor zorgen dat je de juiste spullen voor je klanten in die winkel hebt liggen'.

8 De Customer Activity Cycle is een cirkel dat staat voor het gehele klantproces (klantenkring) van voor, tijdens en na de aankoop.

Met de nodige opleiding en omkadering kunnen verschillende competenties aangeleerd worden, maar toch zien we dat de meeste organisaties een onderscheid maken tussen de persoonlijke profielen van agents, met de nadruk op sales en service profielen. Desalniettemin is er een trend om service profielen sales-vaardigheden bij te brengen via het principe van up- en cross-selling, zodat zij ook inbound verkoopstaken op zich kunnen nemen. Omgekeerd kan men de hardsellers enkele service vaardigheden bijbrengen, zodat zij ook inbound verkoopstaken kunnen uitvoeren. Hoewel het vooral de hardsellers zijn, dus de outbound verkoopsmedewerkers, die als een specifiek, ietwat weerbarstig, profiel worden aanzien.

*Er moet een vorm van rotatie zijn, want iemand die één tot twee jaar in een outbound sales omgeving werkt, dat is eigenlijk al lang. Iemand die twee jaar outbound verkoop doet is uitgeblust, die moet je zeker heroriënteren. Het is een heel zware functie. Dit is eigenlijk ook een negatief effect van het organiseren of uitbesteden van het werk naar facilitaire contactcenters. Maar het zijn de bedrijven die het zo willen, die werken met een formule 'no cure no pay', dus dan moet je verkopen anders maak je als contactcenter dik verlies. De vraag naar outbound sales profielen is dan ook heel groot.*

Tabel 4: Activiteiten in de cyclus van uitvoerende taken volgens type: sales-, service- en marketing activiteiten

Activiteiten	Bijzondere kennis/vaardigheden
- Sales: telefonische verkoop (televerkoop en bestellijnen), verkoopbevordering (cross- en up-selling) en klantenretentie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In staat tot voorlichting t.a.v. verschillende producten</li> <li>- Kan commerciële analyses maken en inspelen op opportuniteiten</li> <li>- Beschikt over de nodige commerciële feeling en overtuigingskracht</li> <li>- Kent de stappen in een verkoopsgesprek</li> <li>- Kent de klanttypes</li> <li>- Kent de waarden waar het bedrijf voor staat en brengt deze op een positieve manier aan bij de klant</li> <li>- Heeft een proactieve houding t.a.v. marktonwikkelingen</li> <li>- Kent de principes van up- en crossselling (pakketverkoop)</li> <li>- Kan een inbound service call omzetten naar een sales call</li> <li>- Kan klanten overtuigen om toch klant te blijven door bv. het aanbieden van speciale promoties</li> </ul>
- Service: beantwoorden van specifieke helpdeskvragen of klantvragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan productinformatie opzoeken en vertalen naar de klant</li> <li>- Kan zich in de klantsituatie inleven</li> <li>- Is oplossingsgericht</li> <li>- Hoge mate van servicegevoel zonder dat de interne organisatie hieronder lijdt: behulpzaam zijn maar een professionele opstelling behouden.</li> <li>- Gevoel voor procedures en uitzonderingen</li> <li>- Maken en inplannen van afspraken</li> <li>- Eventuele probleempunten detecteren en signaleren</li> </ul>
- Marketing: onderzoek en enquête	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefonische prospectie: het maken van een afspraak voor een commerciële medewerker van een bedrijf</li> <li>- Tevredenheidsonderzoek: peilen naar de tevredenheid van product en/of geleverde diensten</li> <li>- Marktonderzoek: peilen naar de kennis van en attitude tegenover een product of merk, koopgewoontes en intenties</li> <li>- Imago-onderzoek: peilen naar de perceptie van klanten en niet-klanten ten aanzien van de organisatie</li> </ul>

## 2.3 Ondersteunende taken

In de meeste contactcenters is het takenpakket hoofdzakelijk samengesteld uit de uitvoerende kerntaken van het contactcenter. Ondersteunende taken worden vooral opgenomen door staffuncties (vb. trafficker, call analyst,...) en zijn in grote mate geautomatiseerd. In zowat alle contactcenters worden zowel individuele prestaties als teamprestaties tot in het detail gemeten en opgevolgd door de supervisors en eventuele ondersteunende functies zoals planner, trafficker,... De agents worden gecoacht om individueel de vooropgestelde KPI's te behalen, zoals the average handling time, het aantal doorverbindingen, de sales cijfers, enz. Agents krijgen regelmatig individuele feedback over deze KPI's. Aan de hand van grote televisieschermen of via hun computerscherm worden zij ook op de hoogte gehouden van het huidige service level van het contactcenter als entiteit.

*Op de televisieschermen zien we hoeveel wachtenden er zijn en hoelang deze al aan het wachten zijn. Het is de bedoeling dat 90% van de calls beantwoord worden en 80% binnen de 20 seconden. Elke week hangt er ook een papier uit met de individuele tijden die werden behaald. Dus de gemiddelde gesprekstijd, de gemiddelde afhandelingsijd en de gemiddelde tijd dat je een klant on hold hebt. Iemand nieuw zit altijd boven de 4 minuten gesprekstijd. Ik behaalde deze week een gemiddelde van  $2.44 + 0.31 = 3 \text{ min. } 15$ , wat te snel is en dus ook niet goed is.*

Een ondersteunende taak is het uitvoeren van een kwaliteit- en productiviteitscontrole van eigen prestaties in relatie tot de KPI's van het contactcenter. Elke agent wordt op regelmatige basis geconfronteerd met zijn/haar individuele parameters, en wordt verondersteld bepaalde targets te halen. Deze quasi-automatische opvolging heeft een disciplinerend en vaak ook stresserend effect, maar is nauwelijks weg te denken uit een contactcenter-omgeving.

Het verwerken van nieuwe informatie is een tweede ondersteunende taak (taken die moeten gebeuren om de uitvoerende taken te vergemakkelijken), waar elke agent bijna dagelijks mee te maken krijgt. De belangrijkste, en vanuit het oogpunt van het contactcenter management vaak ook moeilijkste ondersteunende taak, is ervoor zorgen dat elke agent op elk moment over alle relevante informatie beschikt die hij/zij nodig heeft voor het uitvoeren van zijn/haar job. Nieuwigheden, veranderende omstandigheden zoals aanpassingen aan het script, kennisdatabank of website en veranderende interne afspraken worden het best op een vlotte en ophelderende wijze meegedeeld aan de agent. Omdat de werkzaamheden echter vaak zeer procesgedreven en enigszins routinematig verlopen wordt nieuwe informatie niet altijd goed opgepikt. Naargelang de bestaande cultuur en werkdruk is onderlinge communicatie met het oog op wederzijdse afstemming en opvolging niet altijd mogelijk, waardoor de organisatie gevoelig is voor individuele fouten, vooral bij veranderende informatie of processen. Veranderingen in de informatiebasis leiden in de meeste contactcenters steevast tot enige nervositeit, zoals de volgende supervisor ons aangaf:

*We zitten in een enorm groot bedrijf waar veel veranderingen worden doorgevoerd. Alle interne communicatie verloopt via mail (in het Engels). Je moet enorm taalvaardig zijn. Daarom houd ik twee teammeetings per maand omdat er telkens zoveel veranderd is en ik zeker wil zijn dat mijn team alles begrijpt.*

Het leveren en verspreiden van informatie, de grondstof van elk contactcenter, is dus vooral lastig wanneer belangrijke operationele informatie vaak wijzigt, of wanneer agents rekening moeten houden met al dan niet zeldzame of éénmalige uitzonderingen in het proces. In de meeste organisaties/contactcenters heerst er voor dit soort situaties een e-mailcultuur om medewerkers te informeren, waardoor agents in de eerste plaats behendig moeten zijn in het nuttige van het nutteloze te onderscheiden.

Tabel 5: Ondersteunende taken van de contactcenter agent

Activiteiten	Bijzondere kennis/vaardigheden
- Verwerken van nieuwe informatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parate kennis hebben over de organisatie, de projecten, de producten en diensten, de objectieven, ...</li> <li>- In staat zijn snel wijzigende informatie op te nemen en te gebruiken tijdens de uitvoering</li> <li>- Flexibel zijn</li> <li>- Taalvaardig zijn</li> </ul>
- Kwaliteits- en productiviteitscontrole van eigen prestaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kent de operationele doelstellingen</li> <li>- Respecteert de afgesproken kwaliteitsafspraken omtrent de structuur van elk contact</li> <li>- Volgt eigen KPI's op en huidige prestaties van het contactcenter</li> <li>- Aanpassen van werkritme of eigen werkgedrag aan de huidige situatie</li> <li>- Stressbestendig</li> </ul>

## 2.4 Organiserende taken

Tijdens de observaties registreerden we twee soorten algemeen voorkomende organiserende taken in de functie van de contactcenter agent: het efficiënt omgaan met de aanwezige apparatuur en technologie en het gepast aanwenden van de nodige product- en organisatiekennis. Wat het eerste van deze taken betreft, namelijk het mobiliseren van de eigen hulpmiddelen op de werkplek, is het vlot en efficiënt kunnen omgaan met, en begrijpen van, de basisapparatuur een must. Maar ook een grondige kennis van de bedrijfsspecifieke softwareapplicaties of databases is noodzakelijk zodat het gelijktijdig verrichten van verschillende taken een automatisme wordt. Volgens de Bouwer (2005, p. 93) is een goed kennissysteem opgebouwd uit procedures, productinformatie, frequently asked questions, question & answer-lijsten, naslagwerken, manuals, stappenplannen, tools, trainingsmateriaal, nieuwsberichten, project- en campagne-informatie, enzovoorts.

Het afhandelen van telefonische contacten omvat niet alleen het voeren van een gesprek maar ook het simultaan toepassen van kennissystemen en het aanvullen van de registratiebestanden. Door organisatiekenmerken zoals standaardisatie, doorloopsnelheid en werkplekgebondenheid zijn agents sterk afhankelijk van de snelheid en kwaliteit van de beschikbare apparatuur en softwareapplicaties. Het niet in overeenstemming zijn van eisen en aanwezige middelen is een enorme bron van stress (De Bouwer 2005), zoals ook aangegeven door de volgende respondent:

*De enige frustratie die ik hier ervaar is wanneer de programma's niet snel werken. Je hebt iemand aan de lijn en je wilt beiden dat het vooruit gaat maar je kan het gesprek niet op een vlotte manier voeren omdat je moet wachten op de programma's die soms zeer traag werken.*



Andere organiserende taken zijn het signaleren van problemen of knelpunten in het dienstverleningsproces. Een agent kan in principe als eerstelijnswoordvoerder van een organisatie een belangrijke antennefunctie hebben wat betreft de commerciële relaties van de organisatie, al maken lang niet alle contactcenters ook intensief gebruik van deze functie.

*Het contactcenter krijgt de klant aan de lijn als hij niet tevreden is. Voorbeeld een promo waar er zeer veel negatieve reacties op zijn dat moet je uit je agents halen en doorgeven. Want als er geen 'level' voor is, kunnen zij die informatie niet seinen of overbrieven naar het bedrijf.*

Toch zijn er weinig contactcenter agents die een dergelijke organiserende rol spelen op hun werkplek. Het hoge verloop en de beperkte taakbreedte scheppen ook niet de juiste omstandigheden om daartoe vaardigheden te ontwikkelen. Vooral agents die werken in facilitaire contactcenters hebben dikwijls weinig kennis omtrent de aangrenzende processen en taken van andere afdelingen. Een goede agent in een geïntegreerd contactcenter heeft wel een overzicht op het proces als geheel. Dat overzicht is noodzakelijk om vragen te beantwoorden die afwijken van de standaard en om restproblemen waarvoor de geautomatiseerde systemen en gestandaardiseerde werkvoorschriften geen antwoord bieden op een correcte manier aan te pakken. Niet alleen een grondige opleiding maar ook on-the-job-learning via een degelijke coaching is noodzakelijk om de effectiviteit van de agents te verhogen en het lerend vermogen van het contactcenter te vergroten (De Bouwer 2005).

*We stimuleren onze medewerkers om hun ideeën te ontwikkelen. We belonen ideeën die het proces kunnen verbeteren. Meer algemeen hebben we binnen het bedrijf een ID-Box. Als er iemand een idee heeft dat het proces en de ervaring van de klant kan verbeteren, dan kan hij of zij dit doorsturen en de ideeën die weerhouden zijn, die worden geïmplementeerd. Er worden dan drie concepten per jaar uitgekozen die het meest innovatief zijn of de grootste impact hebben gehad en die gaan dan samen met de winnaars uit andere landen naar een beurs/conventie waar ze met een standje hun idee kunnen toelichten.*

Tabel 6: Organiserende taken van de contactcenter agent

Activiteiten	Bijzondere kennis/vaardigheden
- Efficiënt kunnen omgaan met benodigde apparatuur en softwareapplicaties	- Werking kennen van apparatuur en informatica systemen - Goede kennis van databasesystemen en kennissystemen - Goede kennis van gestandaardiseerde maatsoftware voor de invoer van gegevens
- Signaleren van knelpunten en klant- of marktgerelateerde vragen (agent als antenne)	- Het proactief meedenken of het leveren van bruikbare feedback aan de supervisor - Inzicht hebben in de marktsituatie - Kritisch denken - Onderscheid kunnen maken tussen hoofdzaken en bijzaken
- Product- en organisatiekennis	- Bereid zijn om zich de productkennis en kennis van de organisatie zo vlug mogelijk eigen te maken - Analytisch inzicht in administratieve processen - Grondige kennis van het dienstverleningsproces in zijn geheel

### 3. Doorgroeipaden

---

Door het hoge verloop van zowel agents als van andere functies binnen het contactcenter is er een zekere vorm van rotatie aanwezig in de arbeidsorganisatie. Verticaal kunnen agents doorgroeien naar de functie van supervisor of naar staffuncties zoals die van trainer of trafficker. Eveneens zien we dat de meest bedreven contactcenter agents dikwijls de rol van 'senior agent' krijgen toebedeeld. Dit zijn ervaren agents die naast het afhandelen van de dagelijkse klantencontacten extra taken krijgen toegewezen door de supervisor. Dit kunnen administratieve taken zijn zoals het verwerken van documenten en brieven of het beantwoorden van e-mails, maar ook het coachen van junior agents of het beantwoorden van vragen van collega's. Derhalve kunnen senior agents worden ingeschakeld voor het opleiden van nieuwe medewerkers, voor het opnemen van een soort peter- of meterschap of het vervullen van een tweedelijnsfunctie. Net zoals hun collega's staan de senior agents onder de bevoegdheid van de supervisor, maar dankzij hun ervaring en kennis assisteren zij de supervisor in het dagdagelijks beheer van het contactcenter.

Door het hoge verloop van personeel besteden contactcenters zelfs steeds meer aandacht aan horizontale doorgroeipaden. Vaak wordt er binnen een contactcenter met verschillende vaardigheden gewerkt zodat training en opleiding kan worden verspreid over tijd en afgestemd op de competenties van de agents. Na het beheersen van de basisvaardigheden kunnen agents, met behulp van training, extra vaardigheden verwerven en zo evolueren naar niveaus die een hogere toegevoegde waarde hebben. Via skill based routing worden inkomende gesprekken automatisch doorgeschakeld naar de meest geschikte of competente agent. Op die manier nemen de meer ervaren agents de moeilijkste gesprekken op zich en voorziet het contactcenter ook in horizontale doorgroeimogelijkheden op basis van vaardigheden.

Bij inhuis-contactcenters kunnen agents ook intern doorgroeien naar andere diensten in het bedrijf. Ook bij facilitaire contactcenters gebeurt het dat agents van start gaan bij bijvoorbeeld de backoffice van de opdrachtgever, al is die stap net iets minder evident. Ervaren contactcenter agents kennen het bedrijf door en door, hebben een brede productkennis, zijn vaak meertalig en hebben de nodige vaardigheden in administratieve, technische of commerciële skills.

## Box 9: Doorgroeimogelijkheden voor contactcenter agents.

Het is eigen aan de contactcenter-sector dat de doorgroeimogelijkheden beperkt zijn en vaak als een doorlooptfunctie wordt beschouwd. Naast de functie van agent kan je enkel doorgroeien tot teamleader of supervisor. Daarom dat er in de toekomst meer moet gekeken worden naar andere vormen van doorgroeimogelijkheden. Niet doorgroeien in verticale zin, maar doorgroeien in horizontale zin. Nu wordt de contactcenter-sector vooral gezien als een markt voor jongeren, om een paar jaar werkervaring op te doen. Terwijl kleinere contactcenters er wel in slagen het verloop terug te dringen. Ik heb klanten in Gent die met 30-40 medewerkers werken en waar de anciënniteit zeer hoog is. Sommige agents zijn al meer dan 10 jaar bij hen aan de slag, omdat ze een andere vorm van human resources hebben. Het is geen gemakkelijke oefening. Je moet kijken naar de taken, de competenties, naar de vaardigheden van uw medewerkers, hoe passen die daarin en hoe maak je daar dan een loopbaantraject van? In plaats van enkel doorgroeien verticaal, gaan we eerder spreken van trajecten in de loopbaan gekoppeld aan bepaalde kennis, vaardigheden, attitude enz.

Natuurlijk proberen contactcenters ook carrière te bieden. Ik heb samenwerkingen gezien die zo nauw zijn dat mensen kunnen doorgroeien naar de opdrachtgever (de backoffice) omdat agents heel veel kennis hebben. Maar we proberen wel op allerlei manieren de agents zo lang mogelijk aan ons te binden want we investeren er ook in. Wij vinden agent ook een echt vak. Je moet flexibel zijn, goed met mensen kunnen communiceren, gemakkelijk interpretaties kunnen maken, dingen van macro naar micro kunnen terugbrengen, met verschillende zaken tegelijkertijd bezig zijn,... en dat zijn stuk voor stuk kwaliteiten die erg belangrijk kunnen zijn voor hun toekomstige carrière. Dat wordt te vaak onderbelicht.

De doorgroeimogelijkheden zijn vrij beperkt. Je start als operator en de mensen die er wat motivatie in vinden krijgen dan de taak van peter-meter of floorwalker. Het zijn dan ook die mensen die de stap zetten naar trainer-coach of teamleader, als er een plaats vrijkomt. Deze hogere profielen worden intern gerekruteerd, omdat ze de kennis al hebben. Onze opdrachtgevers hebben ook de politiek dat als de klant belt, de agent in staat moet zijn om alle vragen te beantwoorden. Het is niet zo dat we ons werk in stukjes kunnen hakken en zeggen, deze agents doen defecten, en als je daar heel goed in bent dan mag je verhuizen doen. Neen, er wordt gekozen voor voldoende afwisseling in de job van contactcenter agent, maar als je die extra skills erbij krijgt wordt dat niet gezien als promotie. Dus in die zin is het een heel vlakke loopbaan. Wat je wel kunt doen is dat wanneer er nieuwe medewerkers zijn, ze mee inschakelen als peter-meter of floorwalker om de ervaren agents wat afwisseling te geven. Dat is het enige. Wij hebben het geluk gehad dat doorheen de jaren wij meer taken naar ons hebben zien komen, dus dat we nog gegroeid zijn en daardoor toch wel wat meer perspectieven kunnen bieden.

## 4. Profiel

Het spreekt voor zich dat een contactcenter agent uitstekende sociale, communicatieve, IT- en doorgaans commerciële vaardigheden moet bezitten. Het functieprofiel, zoals dit uit onze analyses naar voren komt, is bijzonder veeleisend op vlak van persoonlijkheidskenmerken en bevestigt in deze zin eerder onderzoek (zie box 10). Klantgericht zijn, oplossingsgericht, beschikken over een inlevingsvermogen, begrijpend zijn, snel informatie uit verschillende bronnen kunnen verwerken en combineren, enz. is slechts een greep uit de vele competenties die een contactcenter agent moet bezitten wil hij geschikt zijn voor de job. Nieuw personeel dat hier niet aan voldoet haakt zeer snel af.

Box 10: Persoonskenmerken voor het profiel van contactcenter agent volgens Bouwer (p. 243, 2005)

- diplomatie en tact
- hoge mate van servicegevoel (kunnen onderscheiden van zakelijke en persoonlijke doelen)
- zakelijke opstelling
- professionaliteit
- correctheid/hoffelijkheid
- gevoel voor toepassing van procedures en uitzonderingen
- organisatievermogen: synthetisch, gestructureerd, grondig
- representatief
- onbevooroordeeld
- ontspannen
- behulpzaam
- assertief
- flexibel
- inlevingsvermogen in de klantsituatie

Bovendien vragen verschillende contactcenters een goede kennis van het Nederlands, Frans en Engels en dit zowel gesproken als geschreven. Het spreekt voor zich dat deze profielen ook in andere domeinen erg gegeerd zijn. Neem daarbij nog eens het loon dat vaak aan de lage kant is, uren die het evenwicht tussen arbeidstijd en vrije tijd verstoren, de grote span of control, de hoge mate van standaardisatie en kortcyclische taken, weinig autonomie en beslissingsbevoegdheid, stresserend werk met weinig appreciatie,... en je voelt direct aan waarom de job van contactcenter agent een knelpuntberoep is. Globaal genomen hebben werkgevers relatief hoge eisen, terwijl hun aanbod op veel vlakken eerder beperkt is, zoals ook de volgende manager ons toevertrouwde:

*Het profiel dat we zoeken: tweetalig, commercieel, administratieve skills, assertief, technisch,... en het liefst nog een beetje ervaring. Mensen met zo een profiel passen in heel veel jobs, die hebben veel keuze.*

Dikwijls wordt de job ook beschouwd als een instapfunctie voor schoolverlaters of mensen die na lange afwezigheid een herintrede willen doen op de arbeidsmarkt, want werken in een contactcenter is een goede leerschool. Door het hoge verloop stijgt de spanning op de arbeidsmarkt. Hierdoor nemen veel contactcenters zelf de touwtjes in handen om de toeleiding en opleiding van contactcenter agents te

bevorderen. Er wordt steeds minder naar diploma gekeken en meer naar (potentiële) competenties en competentieverwerving.

## 5. Conclusie: de agent die de losse eindjes moet verbinden

In dit hoofdstuk beschreven we het beroepsprofiel van de contactcenter agent op een generieke manier. Met andere woorden, de betrachting was om een zo algemeen geldend beroepsprofiel te schetsen van de contactcenter agent. In het eerste deel gaven we reeds aan dat er nogal wat verscheidenheid bestaat, niet enkel wat betreft de activiteiten, maar ook wat betreft de structuur van de organisatie (de taakverdeling) van een contactcenter. Eng samengestelde contactcenter functies zijn typisch voor gespecialiseerde contactcenters, waar standaardisatie en automatisatie de sleutelprincipes van het organisatiemodel zijn. Welbedoordachte standaardoplossingen werken vaak prima voor standaardproblemen, maar bij vragen waarop minder goed geanticipeerd kan worden, dreigen er losse eindjes te ontstaan. Voor het wegwerken van die losse eindjes zijn strak gespecialiseerde contactcenters minder goed uitgerust. Een goede dienstverlening op maat vereist namelijk dat agents een stukje bewegingsruimte hebben bij het beantwoorden van een klantenvraag of bij het inspelen op een klantenbehoefte. Sterke standaardisatie in de vorm van scripts bijvoorbeeld, is wat dit betreft in veel organisaties achterhaald door de praktijk, zoals ook werd aangegeven door verschillende respondenten:

*Voor de outbound verkoop hebben we een script, maar je hoeft dat niet strikt te volgen. Een aantal zaken moeten er zeker inzitten, zoals zinnen die je moet zeggen ter controle om zeker te zijn dat de klant weet en begrijpt wat hij koopt. Het script dat wordt uitgeschreven is meestal niet te volgen. Het is te computerachtig en dan kan je niets verkopen. De eerste telefoons van een nieuw project zijn altijd moeilijk want je moet je draai nog vinden in het gesprek.*

Losse eindjes verbinden is ook vaak noodzakelijk wanneer de softwaresystemen en databases die de agent ter beschikking heeft, niet meteen de juiste antwoorden bieden. De logica van een dialoog met de klant is immers niet altijd in directe verhouding met de logica van het informaticasysteem. Het is op dat moment aan de agent om de juiste vertaalslag te maken:

*De klant is afhankelijk van een proces en dat proces begint bij SAP. De agent heeft de klant aan de lijn en die moet met de klant door dat proces om een antwoord te krijgen. Maar de klant zit zo niet in elkaar. Mensen hebben een psychologische redenering en denken niet volgens een boomstructuur.*

Eng samengestelde functieprofielen zijn minder geschikt voor het maken van een dergelijke vertaalslag. Door het enge taakbereik dat de contactcenter agent in een gespecialiseerd contactcenter heeft, ontbreekt hij vaak de nodige achtergrondkennis wat betreft de klantvraag (wat is precies de behoefte waaraan ik moet voldoen), als wat betreft de eigen organisatie (welke mogelijkheden heb ik om aan die behoefte tegemoet te komen). Dat is anders wanneer een stukje ondersteunde en organiserende taken geïntegreerd zijn in het functieprofiel. Dit is een manier van werken die door een respondent als volgt werd beschreven:

*We leren onze agents vooral te zoeken en te verbinden. Dat zijn heden ten dage de twee belangrijkste kernwoorden. De systemen zijn zo goed dat wanneer een vraag een beetje afwijkt van de standaard je gemakkelijk kunt opzoeken wat het antwoord is. Dat kan in de systemen zijn, bij een collega of de*

*supervisor: Het leren verbinden is eveneens belangrijk. Hiervoor moet je een goed inzicht hebben in de organisatie: als ik vastloop, wie moet ik dan hebben? Moet ik backoffice bellen of bij een collega te rade gaan?*

Het informatiesysteem blijft echter het centrale hulpmiddel voor de agent. Door snel wisselende producten, aanpassingen in procedures, nieuwe projecten of gewijzigde campagnes is het documenteren en organiseren van kennis een grote uitdaging voor contactcenters. Wanneer de klantvragen of procedures binnen een organisatie sneller veranderen dan het kennissysteem, ontstaat het risico dat de infrastructuur eerder contraproductief is en meer onderhoud vraagt dan dat het voordelen oplevert (Bouwer 2005). De wijze waarop een contactcenter kennis verzamelt, vastlegt en in systemen beschikbaar maakt heeft in belangrijke mate invloed op het succes van het contactcenter. Ook wat dit betreft is het vaak de agent die de losse eindjes moet verbinden. Het informaticasysteem levert vaak een brute massa aan informatie, en het komt er steeds op aan om uit die massa –onder tijdsdruk– een afgelijnd antwoord te destilleren. In sommige contactcenters blijken de IT-systemen op zichzelf daartoe regelmatig ontoereikend, en voor die gevallen ontbreekt ook de regelcapaciteit om zelf aanpassingen te doen aan de systemen. In nogal wat contactcenters ontwikkelen agents daarom hun eigen hulpmiddelen, al is dit een organiserende taak die in principe niet tot hun functieprofiel behoort, en waarvoor zij dus ook geen erkenning krijgen:

*Het script of het online boek is veel te complex en te uitgebreid waardoor het zelden gebruikt wordt. Meestal gebruiken agents hun eigen handleiding die ze hebben opgemaakt of bellen snel even naar de supervisor.*

Gezien de organiserende en ondersteunende taken die aan een agent worden toevertrouwd, behoort het meedraaien in de projectorganisatie zelden tot hun takenpakket (De Bouwer 2005). Nochtans is de contactcenter agent het luisterend oor van de organisatie. Zij zijn de eerste stap in het signaleren van relevante klant- of marktgerelateerde verschijnselen of knelpunten in het dienstverleningsproces, al worden zij daar vaak niet in erkend:

*Ik vind dat er veel meer moet geluisterd worden naar de customer service, omdat daar absoluut problemen tevoorschijn komen/ontdekt kunnen worden. Dus geef die mensen de tools en macht (zowel agents als supervisors als management) om problemen open te trekken en aan te pakken.*

Voor al in gespecialiseerde contactcenters, die deel uitmaken van een vaak complex georganiseerde meerwaardeketen, zijn er weinig mogelijkheden om bepaalde fricties uit het proces te halen. De contactcenter agents hebben dan niet de kans om bepaalde moeilijkheden in het dienstverleningsproces weg te werken, wat bijzonder frustrerend kan zijn. We stelden vast dat in sommige geïntegreerde contactcenters er wel mogelijkheden bestonden om dit soort negatieve ervaringen van contactcenter agents als aanleiding te gebruiken voor het formuleren van aanpassingen in het dienstverleningsproces. Wanneer die mogelijkheid bestaat, dan kunnen onvoorziene problemen in het proces en nieuwe vragen uit de markt sneller worden opgepikt en omgezet in direct bruikbare informatie voor anderen om dezelfde vragen later te kunnen beantwoorden, maar ook om het proces bij te sturen waar nodig. Relevante informatie wordt dan door de supervisor gebundeld en gerapporteerd naar de omliggende afdelingen of het contactcenter management, zodat oplossingen of hervormingen kunnen worden opgestart.

In sommige geïntegreerde contactcenters troffen we dan ook ruim ontworpen beroepsprofielen aan met een ruim pakket aan ondersteunende en organiserende taken, en met weinig afhankelijkheid van gestandaardiseerde procedures of scripts. Dit was onder meer het geval in het contactcenter van een touroperator:

*Iedereen start met B2B. Dat zijn de reisagenten die binnenbellen. Wij verlenen dus een service aan de reisagenten. Dit kunnen zeer technische vragen zijn (vb. ik zit vast in een boeking) of productvragen (vb. klant is allergisch aan tapijt en wil weten of er in dat hotel tapijten liggen). Ongeveer 90% van wat wij kunnen zien in onze reserveringssysteem kunnen de reisagenten ook zien. Dus wanneer zij een vraag stellen is dat werkelijk een gedetailleerde vraag waar de agents zelf geen antwoord op weten, maar dit ofwel gaan opzoeken op het internet (veel informatie vind je terug op de website van het hotel), een interne dienst gaan opbellen, of rechtstreeks naar het hotel bellen. Zij moeten met andere woorden in onze interne wirwar op zoek gaan naar een oplossing of een antwoord. De contactcenter agents weten wie ze moeten contacteren. Voor meer dan de helft van de telefoons die wij hier aannemen wordt er extern gebeld of doorgeschakeld.*

# De contactcenter supervisor

## 1. Definitie

De supervisors vormen de eerste lijn van het management. Zij zijn verantwoordelijk voor het operationeel aansturen van de contactcenter agents en rapporteren aan de contactcenter manager. Er worden verscheidene benamingen gegeven aan de functie zoals teamcoach, quality steward, unit leader, teamleader, ... of supervisor. Doelstellingen, doelgroep, tactische aanpak, timing en benodigde resources worden bepaald door de contactcenter manager. Uitzonderlijk worden de supervisors geconsulteerd bij de ontwikkeling van de werkprocessen; de manier waarop mens en technologie samen functioneren. Het is de contactcenter manager die de grote lijnen uitstippelt, de strategie bepaalt en deze vertaalt naar concrete actieplannen, organisatievormen en KPI's. De supervisor is verantwoordelijk voor het uitvoeren en opvolgen van de actieplannen en het dagelijks operationeel beheer van het contactcenter. Zij effectueren het contactcenter-beleid en vormen het algemeen aanspreekpunt van het contactcenter (Verkinderen 2002).

## 2. Takensamenstelling

De taken die de supervisor vervult verdelen we opnieuw in organiserende, voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken. De voorbereidende taken omvatten de voorbereidingen die moeten getroffen worden alvorens de supervisor het feitelijke werk aanvangt, zijnde de uitvoerende taken. De uitvoerende taken vormen de kern van het beroep. De ondersteunende en organiserende taken zijn de taken die moeten gebeuren om de uitvoerende en/of voorbereidende taken te vergemakkelijken. Deze taken worden verschillend ingevuld naargelang de organisatiestructuur van het contactcenter.

Box 11: Algemeen overzicht van het takenpakket van de supervisor

- a) **Vorbereidende taken:** planning en organisatie van het werk.
- b) **Uitvoerende taken:** operationeel beheer (algemeen-, personeels- en projectbeheer) en coaching van contactcenter agents.
- c) **Ondersteunende taken:** kwaliteit- en productiviteitopvolging, opleiding en apparatuurbeheer.
- d) **Organiserende taken:** informatiedoorstroming en bijsturing

### 2.1 Vorbereidende taken

Het inplannen van de agents op de juiste ogenblikken is niet zo voor de hand liggend. Werkvolumes moeten vooruitberekend worden rekening houdend met piekmomenten en eventuele seizoensgebonden schommelingen. Een contactcenter is langer bereikbaar dan de traditionele kantooruren. Sommige zijn 24 uur op 24, 7 dagen op 7 bemand. Er wordt dus met name in shifts gewerkt. Daarbovenop moet er rekening worden gehouden met de skills en voorkeuren van het personeel en eventuele afwezigheden. De planning is daarom vaak een fulltime job die wordt uitgeoefend door de coördinator/



planner. De supervisors zijn dan verantwoordelijk voor het spiegelen van de planning aan de effectieve bezettingsgraad en de werkvolumes. Zij kunnen de werkvloer reorganiseren om hoe dan ook te voldoen aan de vooropgestelde KPI's. Zij houden stelselmatig het servicelevel in het oog en motiveren de agents om een tandje bij te steken tijdens piekmomenten of voorzien in andere taken, zoals fulfilment<sup>9</sup>, tijdens rustige momenten. Met andere woorden, zij bewaken of de planning wordt uitgevoerd.

*Dagelijks gaan we na of de planning wordt uitgevoerd en gaan we de planning aanpassen aan afwezigheden. We maken zelf de planning op (3 shiften: om 8h, 9h of 10h en za VM) en we gaan ook de extra taken verdelen. We hebben drie extra taken die dagelijks moeten gebeuren.*

*1. We hebben een voicemail voor na de uren.*

*2. De mails uit de mailbox beantwoorden.*

*3. De dag voordat de techniek langskomt bellen wij de klant op om hem hieraan te herinneren en het juiste uur mee te delen. Tussen 16-18h gaan we dus outbound bellen. Op rustige momenten gaan wij ook zorgen voor bezigheden. Dan gaan we bij de omliggende diensten vragen of zij geen extra taken hebben.*

*Wij zijn 84 uur per week bereikbaar (ma - za van 8h tot 22h) en hebben 27 verschillende shiften. De planning wordt opgemaakt door planner/management en geeft exact weer wanneer iemand begint en eindigt met werken, wanneer hij/zij pauze mag nemen, voor welke opdrachtgevers ze moeten werken en welke taken ze moeten uitvoeren. Supervisors zijn wel verantwoordelijk voor het spiegelen van de planning. Dit is het aanpassen van de planning aan de bezetting, dus rekening houden met wie te laat is of afwezig is.*

Tabel 7: Voorbereidende taken van de supervisor

Activiteiten	Bijzondere kennis/vaardigheden
- Opmaak, uitvoering en aanpassing van de planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg dragen voor de bezetting van het contactcenter</li> <li>- Beheersen van de principes van project- en time management</li> <li>- Inzicht hebben in de operationele noden en werkvolumes</li> <li>- Psychologische inzicht hebben om voor ieder een aanvaardbare planning op te stellen</li> <li>- Analyseren van de actuele KPI's</li> <li>- Kunnen anticiperen op onvoorziene omstandigheden</li> <li>- Stressbestendig zijn</li> <li>- Dagelijkse taakverdeling en herverdeling</li> <li>- Werkmethodes aanpassen om de doelstellingen alsnog te bereiken</li> <li>- Onder wisselende omstandigheden kunnen leiding geven</li> <li>- Communicatieve vaardigheden: mensen kunnen motiveren</li> </ul>

9 De processen die zich richten op het afhandelen/verwerken van de opdrachten/activiteiten die voorkomen uit klantcontact.

## 2.2 Uitvoerende taken

### Operationeel beheer

De supervisor is de spilfiguur in de dagelijkse exploitatie van het contactcenter. Hij realiseert de beleidsplannen zoals opgemaakt door de contactcenter manager en (interne) opdrachtgever, voert veranderingen door, informeert de contactcenter agents, beantwoordt de vragen, tracht een draagvlak te creëren ten aanzien van beleidsbeslissingen en koppelt de resultaten en aanbevelingen terug naar de contactcenter manager en (interne) opdrachtgever. De supervisor fungeert dus als schakel tussen de agents en het management. Naast het algemeen beleid voert hij ook het personeelsbeleid uit. Hij signaleert benodigde uitbreiding, realiseert in sommige gevallen het in-, door-, en uitstroombeleid, houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken en voert het ziekteverzuimbeleid uit. De supervisor kijkt toe op het correct naleven van de huisregels en stiptheid van de contactcenter agents. Hij heeft oog voor de organisatie van de werkvloer in functie van efficiëntie, maar ook wat betreft controle van de werkvloer op onveilige situaties. Zelden staat de supervisor zelf in voor de selectie van nieuwe medewerkers. Dit is eerder een taak voor het management of de personeelsafdeling.

De supervisor neemt de dagelijkse leiding van het contactcenter op zich en zorgt dat alle activiteiten van het contactcenter in goede banen worden geleid. Hij is tevens verantwoordelijk voor de implementatie, uitvoering en evaluatie van projecten en de terugkoppeling of overleg met (interne) opdrachtgevers en ondersteunende afdelingen. Hij brieft de medewerkers, volgt afspraken en projectdoelstellingen op en houdt de verschillende belanghebbende partijen op de hoogte. Kortom, de supervisor organiseert en bewaakt het traject. Onderstaand fragment geeft de grens aan tussen de bevoegdheid van de contactcenter manager en de bevoegdheid of taak van de supervisor in een geïntegreerd contactcenter:

*De contactcenter manager managet alles. Zij is de eindverantwoordelijke. Wij kunnen met onze bevindingen en suggesties tot bij haar gaan, maar het is zij die met het totale plaatje rekening houdt en de beslissingen neemt. Wij hebben bijvoorbeeld samen met de planner vastgesteld dat we te weinig calls binnenkrijgen voor het aantal agents die aan het werk zijn. We kunnen dit aangeven en de contactcenter manager gaat dan samen met haar verantwoordelijke bekijken hoeveel mensen we moeten laten gaan. De contactcenter manager gaat zich niet met de mensen zelf bezig houden, dat is onze taak. Wij kunnen geen beslissingen nemen, dat is de taak van de contactcenter manager, maar we hebben wel een belangrijke inbreng.*

Tabel 8: Uitvoerende taken van de supervisor: operationeel beheer

Activiteiten	Bijzondere kennis/vaardigheden
- Algemeen beheer: uitvoeren van het algemeen beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis van de missie en strategie van de organisatie</li> <li>- Agents overtuigen van ideeën en vernieuwingen</li> <li>- Rapporten opmaken en brieven</li> <li>- Mondeling en synthetisch kunnen rapporteren</li> <li>- Toezicht houden op de werkdiscipline</li> <li>- Organisatie van de werkomgeving</li> </ul>
- Personeelsbeheer: uitvoeren van het personeelsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basiskennis hebben van contracten, statuten, sociale wetgeving, enz.</li> <li>- Functionerings- en evaluatiegesprekken voeren</li> <li>- Jobsatisfactie van werknemers goed inschatten</li> <li>- Loopbaanplanning</li> <li>- Opleidingsbehoefte detecteren</li> <li>- Meewerken aan rekrutering en retentie</li> <li>- Oplossen van acute personeelsproblemen</li> <li>- Slecht-nieuws-gesprekken voeren</li> <li>- Beslissingen i.v.m. onvermijdelijke ontslagen initiëren en mee ondersteunen</li> </ul>
- Projectbeheer: coördineert de uitvoering van de toegewezen projecten en bewaakt de voortgang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principes van goed en efficiënt projectbeheer kennen</li> <li>- Projecten kunnen organiseren, opvolgen en rapporteren</li> <li>- Met (interne) opdrachtgevers overleggen over de benodigde informatie</li> <li>- De administratieve opvolging verzorgen naar de (interne) opdrachtgever</li> <li>- Actief contact met (interne) opdrachtgever onderhouden</li> <li>- Opvolgingsrapporten vertalen naar concrete acties</li> </ul>

## Coaching

De job van supervisor houdt meer in dan het superviseren van het contactcenter-beleid en de contactcenter agents. Zij zijn boven alles verantwoordelijk voor het coachen en het motiveren van de agents. Afhankelijk van de grootte van het contactcenter en zijn activiteiten worden contactcenter-medewerkers al dan niet opgedeeld in teams. Een supervisor coacht dan een specifiek team maar blijft samen met zijn collega-supervisors verantwoordelijk voor het operationeel beheer van het gehele contactcenter. Algemeen wordt aangenomen dat één supervisor idealiter 10 tot 15 teamleden aanstuurt. De supervisor begeleidt of ondersteunt zijn contactcenter agents om de vooropgestelde resultaten te bereiken en zich te ontwikkelen. Het doel van de coaching is het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de agents. Zij leggen aan de agents uit waarom procedures zijn zoals ze zijn, waarom uitzonderingen op de regels wel of niet worden toegepast, waarom bepaalde systemen bijdragen, enz. Op die manier verwerft de agent inzicht in het proces in zijn geheel en wordt zijn kennis en betrokkenheid vergroot.

*70 - 80% van de tijd ben ik met mijn team bezig. De agents halen veel motivatie uit het feit dat ze begeleiding en ondersteuning krijgen. Wekelijks hebben wij een one-to-one gesprek met de agent en om de 14 dagen houden we een teammeeting. De coaching verloopt op verschillende manieren. Enerzijds via quality monitoring (beluisteren van gesprekken) om de kwaliteit van de gesprekken te verhogen. Dat is geen zweep, maar een hulpmiddel. Het is een moment van aandacht en geen strafmiddel. Anderzijds worden de agenten ook op hun cijfers (de afhandelings tijd en sales resultaten) gecoacht. Wij gaan bijvoorbeeld onderzoeken hoe het komt dat de ene agent de AHT wel haalt en de andere niet. Kunnen zij niet snel genoeg in het systeem kijken? Waarom worden de sales targets niet behaald? Hoe vaak stel je onze diensten aan de klant voor? Wij gaan dan samen op zoek naar de oorzaken zodat we kunnen bijsturen.*

Vaak staan de supervisors in voor de tweede lijn bij het beantwoorden van klantvragen. Dit wil zeggen dat zij de agents die geen blijf weten met een vraag van een klant, gaan verder helpen. Idealiter gaan zij samen met de agent op zoek naar een oplossing of antwoord, zodat de agent vaardig is om zelf de klant te woord te staan. Zo verhogen zij de kennis van de agent en kunnen eventuele nood aan extra opleiding of briefing detecteren. Slechts in uitzonderlijke situaties wordt er effectief doorverbonden naar de supervisor. Wanneer herhaaldelijk dezelfde vragen terugkomen zijn de supervisors verantwoordelijk om de pijnpunten in het proces te bundelen en te communiceren naar de agents, de contactcenter manager of de ondersteunende diensten om zo het proces bij te sturen waar nodig. De supervisors behandelen dus alle niet-standaardvragen en onoplosbare restproblemen waarvoor de geautomatiseerde systemen en gestandaardiseerde werkvoorschriften geen antwoord geven. Voor het goed uitvoeren van hun functie is het belangrijk dat de supervisor goed op de hoogte is van de producten, diensten, klanten en processen.

*Elke vijf minuten wordt er een vraag gesteld aan de supervisor. De agents kunnen bellen of een teken geven, maar gaan meestal persoonlijk achter de supervisor aan. Alles wat complex is of uitzonderlijk komt bij ons terecht. Hierdoor hebben wij veel operationele kennis. Wij gaan te raden bij andere supervisors of bij collega's van andere diensten. De agents kunnen dat ook, maar zij weten meestal niet tot welke dienst ze zich moeten richten of hebben nog eens bevestiging nodig. Doordat wij niet gebonden zijn aan tijden kunnen wij complexe dossiers gemakkelijker tot op het bot uitpluizen.*

Tabel 9: Uitvoerende taken van de supervisor: coaching

Activiteiten	Bijzondere kennis/vaardigheden
- Leiding geven aan een team van agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiderschapskwaliteiten en inzichten</li> <li>- Efficiënt delegeren van taken</li> <li>- Verantwoordelijkheid nemen op het niveau van het eigen team</li> </ul>
- Coaching en ontwikkeling: stuurt agents aan, begeleidt en coacht ze	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coachingsvaardigheden: het talent om de prestaties en het leervermogen van agents te verbeteren</li> <li>- Een team kunnen motiveren</li> <li>- Coaching sessies organiseren en teamvergaderingen leiden</li> <li>- Herkennen van de noden van agents</li> <li>- Signaleren en rapporteren van de noden naar het management en/of desbetreffende afdelingen</li> </ul>
- Tweedelijnsopvang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis over het bedrijf en werkproces in zijn geheel</li> <li>- De procedures voor interventies kennen en toepassen</li> <li>- Probleemoplossend denken</li> <li>- Agents kunnen wijzen op het belang van bepaalde informatie</li> <li>- Opvangen van klachten</li> </ul>
- Piekbellen: het mee beantwoorden van oproepen wanneer het aantal wachtende te hoog is	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skills van contactcenter agent</li> </ul>

## 2.3 Ondersteunende taken

### Kwaliteit en productiviteit

Een belangrijke taak van de supervisor is de kwaliteit van de gesprekken garanderen. De supervisors kunnen oproepen mee beluisteren en bijsturen waar nodig. Geregeld organiseren zij individuele feedbacksessies waar de al dan niet opgenomen oproepen worden geanalyseerd en besproken om te verifiëren of alle aspecten van een goede call aanwezig zijn. Bevindingen van de agents worden gebundeld en beoordelingen worden gerapporteerd aan de contactcenter manager.

*Er zijn 3 vormen van directe agent opvolging (= coaching op kwaliteitsvlakken) die wij uitvoeren:*

1. *Listening in of het beluisteren op afstand. Je hebt de vloer gewaarschuwd dat je iemand gaat beluisteren. Je zit met je koptelefoon mee te volgen en je schrijft zoveel mogelijk informatie op. Je let op de structuur van het gesprek, je schrijft de klantcode op en gaat achteraf de case opzoeken om te controleren of de agent de juiste oplossing heeft aangeboden, of hij een contact heeft nagelaten, enz.*
2. *Side-by-side. Je gaat naast de agent zitten en luistert mee. Je volgt zijn stappen op en geeft vervolgens feedback.*
3. *One-to-one wil zeggen het geven van individuele feedback op basis van de beluisterde gesprekken en de gesprekstijden. Bijvoorbeeld de casequality ligt te laag, hoe gaan we dat oplossen? Actiepunten opstellen om de AHT te verlagen, enz. Puur het beluisteren van gesprekken die opgenomen worden (wat vaak voorkomt in contactcenters) doen we hier jammer genoeg niet, terwijl dat wel een hele waardevolle manier is om mensen te laten horen hoe ze in de clinch gaan.*

Naast de kwalitatieve rapportering maken de supervisors ook een aantal kwantitatieve rapporten op. Bijvoorbeeld rapportering over de verkoopsresultaten, aantal gemaakte afspraken, aantal behandelde oproepen, gesprekstypes, servicelevel,... Deze worden zowel aangemaakt voor de totale groep van agents als voor elke agent afzonderlijk. Niet enkel het contactcenter management maar ook belanghebbende afdelingen en de agents worden op de hoogte gehouden van de behaalde cijfers. De supervisors zijn mee verantwoordelijk voor het realiseren van de beoogde productiviteit van het contactcenter. Zij bewaken continu de vastgelegde KPI's en reorganiseren het terrein aan de hand van de status van de oproepen in wacht en de skills van de beschikbare agents. Om echter een wezenlijke invloed uit te oefenen op de vooropgestelde KPI's moet de supervisor enige autonomie hebben om structurele bijstellingen te realiseren. Om bijvoorbeeld de first call resolution te verhogen behoort het contactcenter over alle informatie te beschikken die nodig is om de vragen van de klant te beantwoorden. Hiervoor is het contactcenter dan weer afhankelijk van de omliggende diensten.

*Een van mijn targets van vorig jaar was voor callreductie te zorgen omdat een callcenter een dure aangelegenheid is. Op basis van de call reasons (CRM-systeem) hebben we besloten een kleine aanpassing te doen in het Belgische reserveringssysteem zodat het aantal calls daalde. We hebben ook een briefing gedaan van onze reisagenten en hen een aantal rechtstreekse telefoonnummers meegedeeld, zodat zij niet altijd automatisch naar het contactcenter bellen. In totaal zijn de calls met 12% gedaald.*

Gewoonlijk zijn het de supervisors die instaan voor de opleiding en training van nieuwe medewerkers, maar steeds meer contactcenters nemen een vaste trainer in dienst. Door de snel evoluerende markt is

een goede productkennis geen sinecure. Daarom dat het merendeel van de contactcenters bestaat uit verschillende teams waarin agents opgeleid zijn om ofwel algemene productinformatie te geven of om meer toegespitste vragen en diensten af te handelen. Door gebruik te maken van de interactive voice response (IVR) kunnen binnenkomende oproepen worden geïdentificeerd doordat de voicecomputer vragen stelt aan de opbeller en op die manier naar een bepaalde agent doorschakelt. Gesteund door vervoltrainingen kan men nadien de kennis en skills van meer geroutineerde agents verder ontwikkelen.

De supervisor is tevens het eerste aanspreekpunt bij informatica- en telecommunicatieproblemen. Individuele IT-problemen zijn vaak op een eenvoudige wijze op te lossen. Voor meer geavanceerde IT- en telecommunicatiestoringen gaan zij contact opnemen met eigen en/of externe IT-diensten. Zij dragen de verantwoordelijkheid over de programma's, de gegevens en de uitvoeringsprocedures die samen het informatiesysteem vormen, ondanks het feit dat zij zelden betrokken zijn bij de opbouw hiervan of ingrijpende veranderingen kunnen verwezenlijken.

Tabel 10: Ondersteunende taken van de supervisor: kwaliteit en productiviteit

Activiteiten	Bijzondere kennis/vaardigheden
- Kwaliteitsopvolging: het meeluisteren bij gesprekken en een kwaliteitsanalyse uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne afspraken m.b.t. het meevolgen van gesprekken kennen en respecteren</li> <li>- Gesprekstechnische principes kennen</li> <li>- Feedback geven aan agent</li> <li>- Rapportering naar management</li> <li>- Vanuit de meeluisterervaring kunnen coachen, d.w.z. het bijsturen positief benutten en de agent motiveren</li> </ul>
- Productiviteitsopvolging: analyseren en rapporteren van statistieken in verband met vooropgestelde ratio's gegenereerd door de gehanteerde software	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het interpreteren van statistieken</li> <li>- Het vertalen van cijfergegevens in organisatorische en menselijke veranderingen</li> <li>- De rendabiliteit van het contactcenter waarborgen</li> <li>- De balans tussen bezetting en wachttijd bewaken</li> <li>- Anticiperen op stressvolle situaties</li> <li>- Taakhervindingen tot stand brengen</li> </ul>
- Opleiding en training van nieuwe medewerkers en vervoltrainingen geven of organiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede kennis en betrokkenheid bij het bedrijf overbrengen</li> <li>- Opleiding geven omtrent telefoongebruik, computerapplicaties, producten en diensten</li> <li>- Communicatie-, call- en verkoopvaardigheden doceren</li> <li>- Over goede synthetische vaardigheden beschikken</li> <li>- Presentaties kunnen geven</li> </ul>
- Beheer van informatica en telecommunicatie-infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achtergrondkennis van contactcenter-technologie en de relatie tussen telefoon(centrale) en computer(netwerken)</li> <li>- Instaan voor het goed functioneren van telecommunicatie en informatica-apparatuur</li> <li>- Het snel ingrijpen bij acute problemen</li> </ul>

## 2.4 Organiserende taken

De supervisors dragen bij tot een goed kennismanagement binnen het contactcenter. In contactcenters die zeer arbeidsdelig zijn opgezet, waar met andere woorden slechts een klein facet van het integrale dienstverleningsproces aan een contactcenter wordt toegewezen, zijn er voor de supervisor minder mogelijkheden om uitgebreide organiserende taken op zich te nemen. Bij uitgesproken arbeidsdeling

en horizontale taakspecialisatie hebben agents, maar ook supervisors weinig inzicht in de aangrenzende processen en taken van andere afdelingen. De organiserende taken zitten in dit geval vaak bij hogere managementlijnen.

### Informatiedoorstroming en -bijsturing

Binnen het contactcenter is informatiemanagement een belangrijk aspect. De agent is in de uitvoering van zijn werk sterk afhankelijk van de snelheid en kwaliteit van de beschikbare informatie. Voorschriften in de vorm van scripts, FAQ-systemen, websites en kennisdatabanken moeten niet enkel bruikbaar zijn maar vergen een doorlopend onderhoud zodat onverwachte en nieuwe vragen kunnen worden beantwoord. CRM systemen (Customer Relationship Management-systemen) worden geïmplementeerd om geaggregeerde informatie te beheren en om het verloop van de processen te bewaken en beslissingen te ondersteunen.

Eén van de grootste uitdagingen binnen een contactcenter is het up-to-date houden van alle info, en van de agent. Vooral voor last-minute informatie spelen de supervisors een sleutelrol in de informatiedoorstroming tussen agents en ondersteunende afdelingen of opdrachtgever. Zij zijn verantwoordelijk voor het inlichten van de contactcenter agent over de laatste ontwikkelingen zodat hij/zij de klant correct te woord kan staan. Meestal kan de supervisor zelf aanpassingen doorvoeren in de kennisdatabanken zoals scripts of frequently asked questions. Inzake aanpassingen in het kennissysteem of het geheel van geautomatiseerde systemen en gestandaardiseerde werkvoorschriften hebben zij eerder een signaalfunctie. In veel contactcenters is er regelmatig werkoverleg om knelpunten in het proces of het product te bespreken. Vooral in geïntegreerde contactcenters kan hierbij ook ruimte zijn om oplossingen of hervormingen voor te stellen. Om het dienstverleningsproces te verbeteren kunnen er testprojecten worden opgericht. Idealiter participeert de supervisor mee aan deze testprojecten om de efficiëntie en effectiviteit van het contactcenter te waarborgen.

*Coaching is 50% van onze taakvulling. Daarbij hebben we nog als taak het beheer van informatie waarbij elke supervisor zijn eigen domein heeft. Ik ben verantwoordelijk voor alles wat met mobiele service en 24 uur service te maken heeft en volg een aantal projecten op met als doelstelling het naar buiten bellen te verminderen en de processen vlotter te laten verlopen. Zo is er een testproject om het mobiele gebeuren efficiënter te laten verlopen. Dus hoe kunnen we ervoor zorgen dat minder mensen hun afspraak vergeten, dat de voorwaarden goed vervuld zijn, dat het voor de monteurs goed doenbaar is, dat de communicatie goed verloopt,... We hebben een test project in Oost- en West-Vlaanderen. Ik ga naar die meetings om de doelstellingen van het contactcenter te verdedigen en om te weten te komen wat er leeft in het field. De filialen hebben hun doelstellingen maar wij hebben er ook. We gaan na of ze in het field niets doen dat tegenstrijdig is met ons werk. Veel veranderingen worden vanuit het callcenter aangestuurd en het callcenter is ook altijd vertegenwoordigd bij de bespreking van nieuwe projecten.*

Om problemen of fouten in het dienstverleningsproces te detecteren is het belangrijk dat de supervisor goed weet wat er leeft op de werkvloer en dit correct signaleert of rapporteert aan het management en ondersteunende afdelingen. Zij zijn de cruciale schakel tussen het contactcenter en het management/ondersteunende afdelingen en zijn verantwoordelijk voor het goed op elkaar afstemmen van de informatie.

*Wij zitten op tweemaandelijks basis samen met de mensen van de leveringsdienst (we hebben bij de leveringsdienst mensen die de klanten te woord staan en dan hebben we ook de echte leveringsdienst van mensen die op de baan zijn). Samen bespreken we welke veranderingen er bij hen zijn doorgevoerd en wat de gevolgen zijn voor ons. Loopt alles zoals het moet? Want wij weten het sneller als het fout loopt. Dus wij zitten samen om goede afspraken te maken. Hetzelfde doen we voor de dienst na verkoop maar dan maandelijks, zodat we kort op de bal kunnen spelen. Als er een bepaalde vraag blijft terugkomen dan gaan wij de verantwoordelijke van de betreffende dienst contacteren om te onderzoeken waar het probleem zich situeert. Bijvoorbeeld wanneer er drie telefoons binnenkomen van mensen die een zwarte tv hebben besteld en een grijze hebben gekregen, ga ik naar het magazijn bellen om te zien wat er fout is gelopen zodat ik mijn agents kan inlichten.*

Tabel 11: Organiserende taken van de supervisor: informatiedoorstroming en bijsturing

Activiteiten	Bijzondere kennis/vaardigheden
- Grondige kennis over het dienstverleningsproces	- Parate kennis hebben over de organisatie, de samenwerkingsrelaties, de projecten, de producten en diensten, de ondersteunende afdelingen, enz. - De vooropgestelde objectieven kennen - Principes van een goed gesprek kennen - Inzicht hebben in de structuur van de computerapplicaties
- Informatiedoorstroming: coördineren van informatiestromen	- Goede communicatieve, redactionele en synthetische vaardigheden bezitten - Oog hebben voor de huidige situatie - Het nuttige van het nutteloze onderscheiden
- Bijsturing: interne procedures analyseren, verbeteringen voorstellen en bij akkoord uitvoeren	- Bezit voldoende assertiviteit om oplossingen te zoeken en te vinden - Kunnen bemiddelen tussen verschillende partijen - Vergadertechnieken beheersen - Kan zelf de nodige stappen zetten in een bedrijfsproces om een eerste oplossing te vinden - Basisprincipes m.b.t. (her)schrijven van scripts/kennissysteem - Adviseert de contactcenter manager en (externe) afdelingen m.b.t. mogelijkheden ter verbetering - Samenwerken in projecten met andere afdelingen om het dienstverleningsproces te verbeteren

### 3. Doorgroeipaden

Zoals eerder vermeld hebben contactcenters in het algemeen en facilitaire contactcenters in het bijzonder een vlakke organisatiestructuur. De supervisor vormt de eerste lijn van het management. De volgende stap in de hiërarchie is de functie van contactcenter manager. Sommige contactcenters hebben nog een niveau tussen contactcenter manager en supervisor, zoals de functie van teammanager of floormanagement, die eerder organiserende en coördinerende taken uitvoert. In grote contactcenters kunnen supervisors doorgroeien tot supervisor van een meer ervaren team die moeilijkere taken op zich nemen (retentie cases, backoffice taken,...) of ze kunnen kiezen voor een staffunctie zoals planner of trafficker. Een inhuur contactcenter kan zijn supervisors bijkomende mogelijkheden bieden om binnen het bedrijf door te groeien, naar andere afdelingen of lagen in de hiërarchie.



## 4. Profiel

---

Een belangrijke eigenschap van de job van supervisor is het leidinggeven zonder te bevelen, dus niet al te hiërarchisch, maar eerder sturend en coördinerend. De supervisor moet in staat zijn om het heft in eigen handen te nemen. Hij maakt duidelijke afspraken met zijn team en bewaakt de voortgang van deze afspraken. Hij spreekt agents aan op hun gedrag en houding en weet tegenstellingen bespreekbaar te maken. Hij blijft te alle tijden integer en professioneel.

De supervisor heeft inzicht in groepsprocessen en leidt niet alleen een team maar weet ook een heus team te creëren door het opwekken van een gevoel van eenheid, betrokkenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Hij is sterk groeps- en samenwerkingsgericht.

De supervisor is zelf prestatiegericht en weet prestatiegericht gedrag van anderen te bevorderen. Hij streeft op een gedreven en energieke manier de doelstellingen van het contactcenter na en weet eveneens anderen te stimuleren om optimaal te presteren. Hij bezit voldoende overtuigingskracht om zijn team te enthousiasmeren en te motiveren. Hij beheerst de principes van optimaal klantencontact en past ze toe.

De supervisor is flexibel en stressbestendig. Hij grijpt snel in tijdens probleemsituaties en kan gepast anticiperen op veranderende omstandigheden. Hij weet nieuwe ontwikkelingen te vertalen naar zijn team en aanpassingen door te voeren.

De supervisor heeft sterke communicatieve kwaliteiten. Hij vervult niet enkel een vertaalfunctie tussen management en agent maar regisseert een volledig netwerk. Hij onderhoudt goede contacten met interne of externe opdrachtgever(s), backoffices en andere omliggende diensten.

Een belangrijke uitdaging voor de supervisor is het uitvoeren van goede probleemanalyses. De supervisor weet knelpunten in de werkwijze, de procedures en processen tijdig te onderkennen en te signaleren naar de juiste persoon. Hij heeft een goed inzicht in het product en het bedrijf en legt relaties en verbanden. Hij weet de juiste vragen te stellen, blijft openstaan voor nieuwe gegevens en kan het nuttige van het onnuttige onderscheiden. Hij bewaakt met andere woorden het proces en signaleert of stuurt bij waar nodig.

De supervisor is besluitvaardig, durft een standpunt in te nemen en komt op voor de belangen van het contactcenter en contactcenter-medewerkers. Hij formuleert nieuwe ideeën op een heldere manier en kan ze vertalen naar concrete acties. De supervisor neemt initiatief en is assertief. Kortom, hij is actief in woord en daad.

## 5. Conclusie: signaalfunctie of bijsturen

---

Net zoals agents een stukje beweegruimte nodig hebben voor het goed uitoefenen van hun job en de klant op een gepaste manier te woord te staan, hebben supervisors ook dat stukje beweegruimte nodig willen zij op een bevredigende wijze het contactcenter en de contactcenter agents superviseren. Eng samengestelde functieprofielen vervullen vooral de uitvoerende taken, zijnde het beheer van het contactcenter en het coachen van de agents. Maar de functie van supervisor kan ruimer worden opge-

vat en supervisors kunnen betrokken worden bij het ontwerp van het contactcenter door het opnemen van organiserende, voorbereidende en ondersteunende taken.

Vooraf inzake het kennismanagement spelen supervisors een belangrijke rol. Zij zijn de persoon bij uitstek voor het aanleveren van kennis op maat van de agent en vertalen nieuwe berichten in direct bruikbare en duidelijke informatie. Supervisors kanaliseren ook informatie in omgekeerde richting, want zij weten wat er leeft op de werkvloer. Waardevolle informatie die via de klant door agents wordt opgepikt maar waar geen knopje voor bestaat of waar een gestandaardiseerde procedure voor ontworpen is, wordt het best door de supervisor verzameld en doorgespeeld naar de geëigende afdelingen. Vooral in geïntegreerde contactcenters krijgen supervisors de ruimte om mee aanpassingen in producten, diensten of procedures te bewerkstelligen. Door hun praktijkervaring is het nuttig om supervisors niet enkel een meldingsfunctie toe te kennen, maar eveneens te mobiliseren of zelfs bijsturingen te laten coördineren zodat zij kunnen toezien of aanpassingen effectief bijdragen en het werk niet compliceren.

## 6. Algemene conclusie

---

Het werk in een contactcenter is in de eerste plaats een mensenzaak, maar de technologie speelt er wel een hoofdrol in. De ICT is een noodzakelijke voorwaarde voor het ontstaan van een contactcenter maar een onvoldoende voorwaarde voor het goed functioneren ervan. We hebben in de loop van dit onderzoek herhaaldelijk geobserveerd dat er verschillende ontwerpkeuzes bestaan bij het opzetten van een contactcenter. We stelden vast dat er in het verleden vaak gekozen werd voor ‘gespecialiseerde’ contactcenters, die gekenmerkt werden door het verdelen van voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organiserende taken over verschillende functies, afdelingen, en soms zelfs over verschillende organisaties. Daardoor werden er vrij eenvoudige en eentonige jobs gecreëerd, waar nieuwe werkrachten op relatief snelle wijze kunnen worden geïntegreerd in het dienstverleningsproces. Door het hoge verloop van contactcenter-medewerkers in de meeste organisaties, is de vlotte integratie van nieuwe mensen logischerwijze een belangrijke prioriteit. Anderzijds wordt, vanuit het oogpunt van de werknemer, een contactcenter-job daarom vaak bekeken als een tijdelijke tewerkstellingssituatie, in afwachting van, of als opstap naar, een andere functie. Vaak bekijkt ook het contactcenter management hun relatie met een groot deel van het personeel, vanuit dit perspectief van tijdelijkheid.

Intussen zien we een duidelijke evolutie naar meer ‘geïntegreerde’ contactcenters, die op het vlak van arbeidsorganisatie en op het vlak van verloop een ander verhaal brengen. In geïntegreerde contactcenters observeerden we meer autonomie, bevoegdheid en verantwoordelijkheid, waardoor werknemers hun functie als interessanter ervaarden. Het verloop van personeel in de geïntegreerde contactcenters die we bezochten voor dit onderzoek, lag veel lager dan in de gespecialiseerde contactcenters. Deze vaststelling is volledig in lijn met Hackers theorie over volledige arbeidstaken (Hacker 1989; Hacker e.a. 1983) die opmerkt dat werknemers met volledige taken minder werkstress en meer werktevredenheid ervaren, en ook minder last hebben van psychische belasting en vermoeidheid.

Als men het knelpuntkarakter van het beroep wil aanpakken en het verloop in de sector wil reduceren, dan valt het misschien te overwegen om de manier waarop contactcenters, vaak onder druk van veeleisende klanten en stringente SLA's<sup>10</sup>, het werk organiseren, inrichten, uitvoeren en belonen, te herevalueren. Door te voorzien in volledige arbeidstaken, dus niet enkel uitvoerende maar ook voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken, kan het werk een stuk aangenamer worden gemaakt en een deel van de taakautonomie die verdween bij het standaardiseren en automatiseren van de werkprocessen worden gerecupereerd.

10 Service Level Agreements: overeenkomst waarin afspraken staan tussen aanbieder en afnemer van een dienst of product.

## Referenties

Bouwer, E. (2005). *Call Center management*. De P-factor in Customer Contact. Heerhugowaard: F&G Publishing.

Delarue, A. (2003). Het meten van stress: De stress van het meten. De beoordeling van kwaliteit van de arbeid: een confrontatie van methodologische strategieën. *Tijdschrift voor Sociologie*, 24 (4), 363- 388.

De Ruyter, J. C., Wetzels, M. G. M. & van Birgelen, M. J. H. (1999). Werkdruk in call centers: Een analyse van oorzaken en gevolgen. *MAB*, 73, 696-704.

Dumortier, J., Lanciers, E., Verkinderen, F. & Walrave, M. (2002). *Customer Contactcenters*. Mechelen: Kluwers Uitgevers.

Fisher, M. (1994). The crisis of civil service trade unionism: a case study of call centre development in a civil service agency. *Work, Employment and Society*, 18 (1), 157-177.

Glucksmann, M. A. (2004). Call configurations: varieties of call centre and divisions of labour. *Work, Employment and Society*, 18(4), 795-811.

Grimshaw, D., Fang-Lee, C., Grugulis, I. & Steve, V. (2002). New technology and changing organisational forms: implications for managerial control and skills. *New Technology, Work and Employment*, 17 (3), 186-203.

Hacker, W. (1989). Völlständige vs. unvollständige Arbeitstätigkeiten, in S. Greif, H. Holling & N. Nicholson, Arbeits- und Organisationspsychologie. *Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*, p. 463-466. München: Psychologie Verlags Union.

Hacker, W., Iwanowa, A. & Richter P. (1983). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS)*. Berlin.

Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. Basingstoke, U.K.: Palgrave.

Russel, B. (2007). 'You gotta lie to it': software applications and the management of technological change in a call centre. *New Technology, Work and Employment*. 22(2), 132-145.

Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. & Bain, P. (2002). Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work, Employment and Society*, 16(1), 133-150.

Valverde, M., Ryan, G. & Gorjup, M. T. (2007). An examination of the Quality of Jobs in the Call Center Industry. *International Advances in Economic Research*, 13, 146-156.

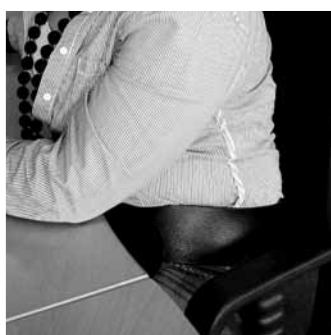
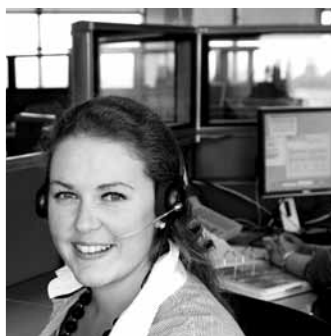
van Melle, G. (2009). Succesvolle implementatie van kennismanagement. *CCM*, 10, 12-14.

Van Moorst, A. & van Wel, K. (2011). *Performance Customer Interactions. Benchmark Service Providers Nederland*. TOTE-M.





Cevora vzw is het vormingscentrum van het Paritair Comité 218 (ANPCB). Elk jaar organiseert Cevora een brede waaier van opleidingen. Deze zijn toegespitst op de behoeften van de ondernemingen en staan open voor alle bedienden van het ANPCB.



Cevora vzw wordt paritair beheerd door de sociale partners van het ANPCB : ACLVB-CGSLB, SETCa-BBTK, CNE, LBC-NVK, VBO-FEB en de hierbij aangesloten federaties en UNIZO.

